

EKMA6211
Edisi 1

MODUL 01

Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia

Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng, Dipl. Ing, DEA.

Daftar Isi

Modul 01	1.1
Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia	
Kegiatan Belajar 1 Tinjauan Strategis Sumber Daya Manusia	1.4
Latihan	1.18
Rangkuman	1.19
Tes Formatif 1	1.20
Kegiatan Belajar 2 Pentingnya Studi SDM dan Tantangan SDM	1.21
Latihan	1.34
Rangkuman	1.35
Tes Formatif 2	1.36
Kunci Jawaban Tes Formatif	1.37
Daftar Pustaka	1.38



Pendahuluan

Modul 1 ini memuat dua Kegiatan Belajar. Kegiatan belajar pertama berisi tentang tinjauan strategis SDM, sedangkan kegiatan belajar kedua membahas tentang pentingnya studi manajemen sumber daya manusia (SDM) dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen SDM. Pemahaman tentang tinjauan strategis SDM menjadi penting karena pemahaman tersebut akan memberikan gambaran bahwa lingkungan bisnis yang kompleks dimana manajemen SDM dilakukan secara strategis merupakan sebuah keniscayaan.

Modul ini juga menyajikan bahasan tentang pentingnya studi manajemen SDM, dimana pengetahuan yang berhubungan dengan SDM merupakan salah satu hal yang memiliki cakupan paling luas dan mendalam. Mengapa manajemen SDM penting untuk dipelajari? Mungkin lebih mudah menjawab pertanyaan ini dengan menyebutkan beberapa kesalahan personel yang tidak ingin Anda lakukan selama mengelola. Sebagai contoh, tidak ada manajer yang ingin:

1. mempekerjakan orang yang salah untuk suatu pekerjaan,
2. mengalami perputaran yang tinggi,
3. mempunyai orang-orang yang tidak melakukan yang terbaik,
4. membuang-buang waktu dengan wawancara yang tidak berguna,
5. membiarkan kurangnya pelatihan melemahkan efektivitas depertemen Anda.

Setelah membaca Modul 1 ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami secara umum tentang tinjauan strategis SDM dan pentingnya studi manajemen SDM serta tantangan manajemen SDM. Secara khusus, mahasiswa diharapkan mampu untuk:

1. menjelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen SDM dan bagaimana hubungannya dengan proses manajemen,
2. menjelaskan dan menjelaskan tinjauan strategis SDM,
3. menyebutkan sumber-sumber nilai SDM,
4. menjelaskan peran manajemen SDM dalam organisasi,
5. menjabarkan tentang pengetahuan SDM,
6. menjelaskan tentang perkembangan manajemen SDM,
7. menjelaskan model intisari SDM dan implementasinya,
8. menjelaskan pentingnya mempelajari manajemen SDM,
9. menjelaskan dan menjelaskan tantangan yang dihadapi manajemen SDM,
10. menjelaskan tren yang membentuk manajemen SDM,
11. menjelaskan beragam aktivitas SDM dalam menghadapi bisnis,
12. menjelaskan peran manajemen SDM,
13. menjelaskan pendekatan yang digunakan dalam manajemen SDM.

Tinjauan Strategis Sumber Daya Manusia

Kegiatan Belajar 1 menyajikan hal-hal sebagai berikut: definisi manajemen SDM, tinjauan strategis SDM, sumber-sumber-sumber nilai SDM, peran manajemen SDM dalam organisasi, pengetahuan SDM, perkembangan manajemen SDM, model intisari SDM dan implementasi model intisari SDM.

A. APA YANG DIMAKSUD DENGAN MANAJEMEN SDM?

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab dalam pencapaian sasaran organisasi dan ia melakukannya dengan cara mengelola usaha yang dilakukan oleh sejumlah orang dalam organisasi.

Sebagian besar ahli sependapat bahwa pengelolaan melibatkan lima fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Secara keseluruhan fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen. Aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi: **Perencanaan**. Menetapkan sasaran dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur mengembangkan rencana dan peramalan.

Pengorganisasian. Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membentuk departemen; mendelegasikan otoritas kepada bawahan; menetapkan saluran otoritas dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.

Penyusunan staf. Menentukan tipe orang yang harus Anda pekerjakan; merekrut SDM prospektif; memilih SDM; melatih dan mengembangkan SDM; menetapkan standar kinerja; mengevaluasi kinerja; menasehati SDM; memberikan kompensasi kepada SDM

Kepemimpinan. Meminta orang lain menyelesaikan pekerjaan; menegakkan moral memotivasi bawahan.

Pengendalian. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu atau tingkat produksi; memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan; mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Manajemen sumber daya manusia -MSDM (*human resource management – HRM*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengimpensasi SDM dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Adapun menurut *Society of Human Resources Management (SHRM)* dalam Aprinto dan Jacob (2013), definisi manajemen

SDM adalah desain sistem formal dalam organisasi untuk memastikan pemanfaatan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, sasaran pengelolaan SDM demikian sederhana yaitu membuat sistem yang mengarahkan kemampuan SDM untuk keberhasilan organisasi.

Menurut Armstrong dalam Sopiah dan Sangadji (2018), *human resource management is a comprehensive and coherent approach to employment and development people* (manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan SDM).

B. TINJAUAN STRATEGIS SDM

Lingkungan kegiatan dalam sebuah perusahaan amatlah dinamis. Kekuatan internal dan eksternal cenderung mendorong terjadinya perubahan pada aturan permainan yang telah ada. Konsekuensinya organisasi harus mengubah atau mengubah strategi baru agar tetap mampu berkompetisi. Pengubahan strategi akan menentukan arah tiap fungsi dari organisasi perusahaan termasuk fungsi manajemen SDM. SDM adalah aset dalam bentuk manusia yang meningkatkan nilai bagi organisasi dan pasar saat investasi dari kebijakan dan program sesuai diterapkan. Organisasi yang efektif mengakui bahwa SDM mereka memiliki nilai, sama seperti aset fisik dan modal yang memiliki nilai. SDM adalah sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan yang berharga.

C. SUMBER-SUMBER NILAI SDM

Sumber-sumber nilai SDM meliputi 1) pengetahuan teknis seperti pemasaran, proses produksi, pelanggan dan lingkungan; 2) kemampuan untuk belajar dan bertumbuh termasuk didalamnya bersikap terbuka terhadap berbagai ide baru dan mampu mengakuisisi pengetahuan dan *skills*; 3) kemampuan dalam mengambil keputusan; 4) motivasi; 5) komitmen; dan 6) *team work (leadership* dan kemampuan interpersonal).

D. PERAN MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI

Peran SDM dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja. Mengapa demikian? Jeffrey Pfeffer dalam Sutrisno (2014) berargumentasi bahwa SDM merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan. Ia membandingkan kedudukan istimewa SDM dengan sumber daya keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuhannya seperti teknologi produk dan proses produksi.

Di masa lalu, perusahaan semisal Xerox mampu menguasai pangsa pasar mesin fotokopi selama kurang lebih tiga belas tahun karena memiliki teknologi produk (*first plain paper copier*) yang dipatenkan. Sekarang ini sulit sekali hal semacam ini diwujudkan mengingat daur hidup produk sudah semakin singkat sejalan dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi. Artinya, produk yang pada tahun tertentu misalnya teknologinya tergolong canggih, satu atau dua tahun mendatang mungkin sudah menjadi produk tradisional dan konvensional.

Di lain pihak, SDM dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat SDM mampu menggali potensi sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi di dalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan yang saing.

Kompetensi manajerial tidak dapat datang begitu saja melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan SDM yang efektif dan efisien. Pengelolaan yang dimaksud didasarkan pada tiga prinsip (Soetjipto dalam Soetrisno 2014). *Prinsip pertama* adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan SDM seperti sebuah pabrik yang menghasilkan output yang standar atau seragam, seperti tata cara, pedoman pelaksanaan dan formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di dalam perusahaan. Keseragaman seperti itu jelas tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan SDM. Akibatnya pengelolaan SDM menjadi tidak efektif dan efisien serta kompetensi manajerial yang diharapkan tidak tercipta. Dengan berorientasi pada layanan, ketidaksesuaian di atas dapat diminimalisir atau bahkan dihilangkan. Dampak positifnya adalah meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan SDM yang merasa puas akan selalu berusaha sekuat tenaga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Prinsip kedua adalah pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada SDM untuk berperan serta aktif di dalam perusahaan. Tujuannya agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja SDM dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi dan mendorong SDM untuk terus menerus menyempurnakan hasil kerja mereka. Penyempurnaan tanpa henti (*continuous improvement*) ini hanya dapat terwujud apabila SDM terus meningkatkan kemampuan kerja mereka dan hal ini berarti mendorong terciptanya kompetensi manajerial.

Prinsip terakhir adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan (*entrepreneur*) dalam diri setiap individu di perusahaan. Jiwa *entrepreneur* ini memiliki arti penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian, keterampilan dan keberanian mengambil risiko seluruh SDM perusahaan. Seseorang

yang memiliki jiwa entrepreneur memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Soetjipto *dalam* Soetrisno, 2014).

1. Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya perusahaan.
2. Berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan.
3. Memiliki motivasi kerja yang tinggi.
4. Responsif terhadap penghargaan atau balas jasa yang diberikan perusahaan.
5. Berfikir jauh ke depan (visioner).
6. Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis.
7. Bersedia untuk bersusah payah.
8. Memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan.
9. Memiliki rasa percaya diri yang tinggi.
10. Memiliki keberanian untuk mengambil risiko.
11. Memiliki kemampuan untuk menjual ide-idenya kepada pihak lain baik di dalam maupun di luar perusahaan.
12. Memiliki intuisi bisnis yang tinggi.
13. Sensitif terhadap situasi dan kondisi baik di dalam maupun di luar perusahaan.
14. Memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan kerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan.
15. Cermat, sabar dan cukup kompromistis.

Menurut Sutrisno (2014), SDM memiliki lingkup atau bidang-bidang pekerjaan tersendiri. Bidang pekerjaan pertama adalah perencanaan SDM yang meliputi kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM (*human resource planning*) serta kegiatan perancangan pekerjaan bagi SDM (*job design*). Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM merupakan pekerjaan manajemen SDM yang paling mengandung ketidakpastian. Hal tersebut disebabkan karena, pertama mereka harus memprediksi kecenderungan yang terjadi di dalam lingkungan bisnis perusahaan yang senantiasa bergerak aktif dan dinamis, terutama kecenderungan perkembangan teknologi yang dapat berpengaruh langsung pada kualitas dan kuantitas SDM perusahaan di masa yang akan datang.

Kecenderungan perkembangan teknologi proses produksi misalnya secara umum semakin menuntut peningkatan kualitas dan penurunan kuantitas sumber daya perusahaan. Agar dapat melakukan peramalan dengan baik, manajemen SDM memerlukan *environmental scanning system* yaitu suatu sistem pemantauan situasi dan kondisi lingkungan usaha serta penyediaan data-data dan informasinya kepada manajemen SDM. Hasil peramalan kecenderungan perkembangan lingkungan usaha kemudian menjadi masukan bagi peramalan permintaan SDM dan peramalan penawaran SDM. Peramalan permintaan SDM adalah peramalan terhadap kebutuhan SDM di masa yang akan datang, sedangkan peramalan penawaran SDM adalah yang dibutuhkan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Menurut Randall Schuller dan Susan Jacson dalam Soetrisno (2014), pada dasarnya terdapat dua metode peramalan permintaan dan penawaran SDM yaitu 1) *metode statistik* yaitu metode peramalan yang menggunakan rumusan-rumusa statistik dan bersifat kuantitatif, serta 2) *metode judgement* yaitu mengandalkan pengalaman dan intuisi manajemen SDM dan bersifat sangat kualitatif. Sehubungan dengan pengalaman intuisi yang dimiliki relatif terbatas, maka dalam peramalan dengan metode *judgement*, manajemen SDM seringkali melibatkan individu-individu lain yang mewakili serta dianggap sangat mengetahui situasi dan kondisi unit-unit organisasi masing-masing. Keterlibatan individu-individu tersebut diharapkan peramalan dapat lebih realistis.

Berdasarkan kesesuaiannya dengan tiga prinsip pengelolaan SDM yang efektif dan efisien, sebenarnya metode kedua lebih memenuhi persyaratan, namun sayangnya metode ini dirasa kurang ilmiah karena hanya berdasarkan pengalaman dan intuisi. Oleh sebab itu ada baiknya untuk mengkombinasikan metode kedua dengan metode pertama sehingga menghasilkan metode yang sesuai dengan tiga prinsip pengelolaan SDM yang efektif dan efisien sekaligus secara ilmiah dapat dipertanggungjawabkan.

Kegiatan perancangan pekerjaan bagi SDM menyediakan tiga alternatif pendekatan sebagai berikut:

1. Pendekatan Mekanistik

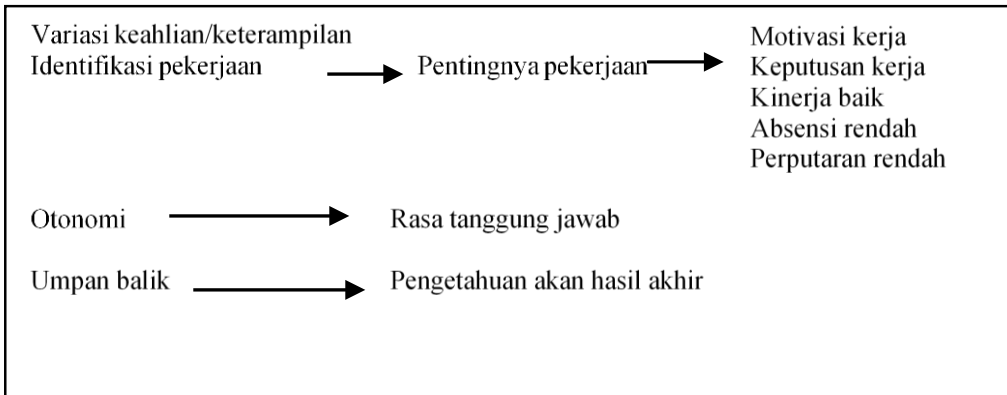
Menurut pendekatan ini, SDM harus diberi pekerjaan yang sangat sederhana (tidak memerlukan tingkat keahlian atau keterampilan yang tinggi), terstruktur (sangat jelas dan terarah) dan terspesialisasi atau tidak bervariasi sehingga efisiensi dan produktivitas kerja mereka dapat mencapai titik maksimum. Contoh pekerjaan yang dirancang atas dasar pendekatan mekanistik adalah penjaga pintu perlintasan kereta api dan petugas penyapu jalan. Tingkat efisiensi dan produktivitas yang demikian dapat dicapai karena pekerjaan tersebut dilakukan secara terus menerus dan berulang-ulang.

2. Pendekatan Ergonomis

Pendekatan ini merancang pekerjaan berdasarkan dimensi fisik tubuh manusia. Misalnya pekerjaan dirancang atas dasar prinsip-prinsip biomekanik (prinsip-prinsip yang mengarahkan pergerakan fisik dan fungsi otot) untuk meminimalkan stress dan kelelahan kerja.

3. Pendekatan Motivasional

Menurut pendekatan ini, perancangan harus didasarkan pada *job characteristics model* seperti dapat dilihat dalam Gambar 1.1.



Sumber: Sutrisno (2014)

Gambar 1.1
Job Characteristic Model

Berdasarkan Gambar 1.1 diketahui bahwa suatu pekerjaan akan dapat memotivasi dan memberikan kepuasan kerja kepada SDM apabila memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- Menuntut keahlian atau keterampilan yang bervariasi.
- Utuh sehingga dikatakan memiliki identitas.
- Menentukan keberhasilan kerja sub unit atau organisasi atau bahkan keberhasilan seluruh perusahaan.
- Otonom dalam arti memberikan kebebasan kepada SDM untuk memilih cara-cara untuk menyelesaikan pekerjaan.
- Memberikan umpan balik kepada SDM atas apa yang telah mereka kerjakan.

Membandingkan ketiga alternatif pendekatan dalam kegiatan perancangan pekerjaan bagi SDM, tampak bahwa pendekatan motivasional paling sesuai dengan tiga prinsip pengelolaan SDM yang efektif dan efisien. Namun demikian tidak mudah untuk merancang pekerjaan yang memiliki lima ciri yang dipersyaratkan. Walaupun memungkinkan, manajemen SDM perlu mempertimbangkan kesesuaian dengan kualifikasi individu yang akan mengerjakan. Individu yang berpendidikan rendah dan berpengalaman minimal akan mengalami kesulitan untuk mengerjakan tugas yang membutuhkan keahlian atau keterampilan yang bervariasi atau yang komprehensif.

E. PENGETAHUAN SDM

Pengetahuan bidang SDM tidak hanya tentang proses manajemen SDM yang secara umum dikenal seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengupahan dan penilaian kinerja, namun juga mencakup berbagai pengetahuan seperti kemampuan interpersonal, manajemen pengetahuan (*knowledge management*), dana pensiun dan hubungan industrial serta berbagai inisiatif pengembangan organisasi dan sistem manajemen.

Pada masa sekarang profesional SDM tidak lagi hanya berkecukupan mengurus departemennya sendiri namun juga mengurus departemen lainnya hingga bisnis perusahaan. Hubungan kerja profesional SDM tidak hanya dengan pihak dalam perusahaan namun juga meliputi berbagai profesi seperti psikolog, mediator hubungan industrial, fasilitator pelatihan, konsultan pengembangan organisasi dan konsultan bisnis. Profesional SDM perlu senantiasa memutakhirkan pengetahuannya tentang berbagai disiplin ilmu yang berkaitan dengan SDM.

Profesional SDM tidaklah cukup mengetahui pengetahuan tradisional tentang SDM saja. Pengetahuan aktivitas SDM tradisional seperti rekrutmen, seleksi, pengupahan, pelatihan dan penilaian kinerja dinilai belum efektif berkontribusi pada bisnis apabila pengetahuan tersebut belum selaras dengan bisnis dan fungsi-fungsi dalam organisasi lainnya. Profesional SDM perlu memiliki pengetahuan tentang organisasi yang meliputi bisnis perusahaan, pengetahuan SDM beserta fungsi-fungsi lainnya.

1. Pengetahuan Bisnis

Pengetahuan bisnis perusahaan meliputi produk, jasa, bisnis proses, sistem manajemen, strategi, produksi, pemasaran, keuangan, teknologi informasi, pelanggan, pemasok dan sebagainya sampai dengan pengetahuan eksternal tentang bidang industri perusahaan serta regulasi pemerintah. Profesional SDM perlu memahami pengetahuan tersebut dan berdampak pada kebijakan manajemen SDM. Sebagai contoh seseorang yang ditempatkan sebagai manajer SDM pada suatu perusahaan perlu mengetahui pengetahuan umum tentang bisnis perminyakan seperti eksplorasi, produk, proses, jaringan distribusi dan peran para pemasok. Pengetahuan tersebut dapat bermanfaat untuk mengidentifikasi persyaratan keahlian personel serta membuat ukuran kinerjanya.

2. Pengetahuan Manajemen SDM

Selain memahami bisnis perusahaan, profesional SDM membutuhkan pengetahuan tentang berbagai aktivitas SDM dan implementasinya serta menjadikan pengetahuan bisnis sebagai dasar dalam rancangan sistem, pemecahan permasalahan atau pengambilan keputusan-keputusan dalam bidang SDM. Pengetahuan bidang SDM meliputi strategi perusahaan, strategi SDM, organisasi, analisis jabatan, evaluasi jabatan, perencanaan kebutuhan personel, rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, manajemen talenta, hubungan industrial serta keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

3. Pengetahuan Manajemen dan Organisasi

Profesional SDM perlu memahami berbagai inisiatif sistem manajemen beserta dampaknya pada personel dan mengelola perubahan untuk mengefektifkan pencapaian sasaran perusahaan. Pemahaman tentang sistem manajemen penting dipahami

sebagaimana pengetahuan bisnis karena bersentuhan langsung dengan kebijakan SDM. Peran SDM dalam pengembangan organisasi membutuhkan pengetahuan tentang berbagai inisiatif sistem manajemen misalnya ISO (*International Organization for Standardization*), *total quality management* (TQM), *balanced scorecard* (BSC) serta merger dan akuisisi.

4. Sumber Pengetahuan

Sumber pengetahuan SDM tersebut dapat diperoleh dari proyek-proyek perusahaan, tim-tim *ad-hoc*, konsultan, peraturan pemerintah, pemecahan permasalahan dalam perusahaan, pelatihan dan berbagai buku literatur. Menguasai berbagai bidang pengetahuan menjadi suatu tantangan bagi profesional SDM. Dengan memahami prinsip-prinsip dan penerapannya maka profesional SDM dapat berkontribusi memberikan solusi terhadap permasalahan dan kebutuhan perusahaan.

5. Perkembangan Pengetahuan SDM

Berkembangnya pengetahuan yang dibutuhkan profesional SDM menunjukkan perkembangan kompleksitas organisasi masa kini. Struktur organisasi tidak hanya berbentuk struktur formal dengan tingkatan-tingkatan jabatan. Organisasi perusahaan multinasional memiliki cabang perusahaan tersendiri yang berdiri otonom dari perusahaan induk. Perkembangan pengetahuan dan teknologi informasi turut membentuk suatu tren industri.

Kompetensi yang dibutuhkan SDM berkembang bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini namun juga strategi jangka panjang. SDM perusahaan dapat berasal dari berbagai negara dan organisasi dengan jumlah SDM lebih dari sepuluh ribu orang menjadi hal yang biasa.

6. Kebisingan Pengetahuan

Perkembangan pengetahuan dalam bentuk berbagai inovasi konsep, metode dan sistem yang memengaruhi bisnis model, proses bisnis, sistem manajemen dan organisasi serta SDM dapat mempengaruhi kebijakan SDM perusahaan. Namun demikian bukannya berpijak pada kerangka kerja manajemen SDM, perkembangan pengetahuan tersebut seringkali dianggap sebagai solusi instan atau jalan pintas bagi profesi SDM. Para konsultan SDM seringkali menawarkan janji-janji solusi yang kurang realistis tanpa memaparkan tantangan-tantangan dalam implementasinya. Akibatnya sistem-sistem tersebut seringkali berdampak pada kegagalan karena tidak ditempatkan pada fungsi yang seharusnya.

Misalnya *balanced scorecard* (BSC) menetapkan target kinerja dengan sasaran strategis sesuai dengan peta strategi, namun BSC tidak menggantikan proses perencanaan strategis perusahaan ataupun implementasinya dalam program kerja jangka pendek. Begitu pula pemanfaatan KPI dalam penetapan sasaran kinerja SDM tidak menghilangkan perlunya melakukan asesmen terhadap kompetensi SDM pada saat penilaian kinerja.

Berbagai pengetahuan serta inovasi tersebut bermanfaat untuk meningkatkan kontribusi SDM bagi efektivitas organisasi namun seringkali mengaburkan kerangka kebijakan SDM. Oleh karena itu diperlukan penataan ulang berbagai inisiatif program SDM pada tempatnya dalam suatu kerangka yang berlandaskan intisari SDM.

F. PERKEMBANGAN MANAJEMEN SDM

Bentuk yang paling sederhana dari pengetahuan SDM dapat dipelajari dengan kembali pada awal perkembangan pengetahuan SDM. Dengan memahami bentuk paling sederhana dari aktivitas SDM dan sejarah perkembangannya maka tahap-tahap evolusi manajemen SDM dapat teridentifikasi

1. Sejarah Aktivitas SDM

Perkembangan manajemen SDM yang paling signifikan terjadi dalam kurun waktu seratus tahun terakhir dimana optimalisasi keahlian dan kreativitas manusia terdorong sejak revolusi industri. Pada dekade ini kreativitas dan keahlian memberikan nilai lebih dari seratus kali lipat dibandingkan masa seratus tahun yang lalu.

a. *Era sebelum masehi*

Pada jaman prasejarah, SDM masih berupa konsep sederhana tentang pembagian tugas-tugas dalam kelompok pemburu dan memilih pemimpin kelompok tersebut. Tujuan aktivitas tersebut sederhana yaitu mencapai hasil yang diinginkan kelompoknya. Pada tahun 2000-0 sebelum Masehi sudah muncul teknik-teknik menyeleksi pekerja berdasarkan kekuatan fisik dan kecakapannya hingga pada kewajiban tuan tanah memberikan upah kepada pekerja.

b. *Kelompok pengrajin (tahun 1600-1700an)*

Pembuatan barang dan jasa melalui kelompok-kelompok kecil pengrajin. Kelompok tersebut bekerja di rumah-rumah dan dipimpin oleh seorang ketua kelompok. Ketika permintaan produk semakin tinggi, maka semakin banyak diperlukan tambahan anggota kelompok lagi hingga lama kelamaan menyerupai pabrik berukuran kecil. Promosi hanya terjadi ketika ketua ketua kelompok pensiun dan digantikan oleh anggota yang paling senior. Pada era tersebut belum ada pengaturan tentang upah.

c. *Departemen personalia dan gerakan serikat buruh (tahun 1750-1900-an)*

Pada masa revolusi industri tahun 1750-1850 terjadi perubahan basis ekonomi dari pertanian ke manufaktur. Industri membutuhkan struktur organisasi yang lebih mapan. Timbullah kebutuhan memperoleh pekerja dimana pabrik-pabrik mulai merekrut dan melakukan seleksi pekerja. Departemen personel mulai terbentuk untuk merekrut pekerja, menyimpan data pekerja dan membayar upah pekerja. Serikat buruh mulai terbentuk untuk memperjuangkan upah, kesejahteraan, keamanan dan kondisi kerja.

d. *Scientific manajemen, tes psikologi dan jaminan sosial (tahun 1910-1935)*

Pada tahun 1911 lahir konsep *scientific management* berupa analisis metode kerja, pemecahan pekerjaan ke dalam tugas-tugas dan motion study yang menjadi alat untuk meningkatkan produktivitas pekerja. Aktivitas seleksi menggunakan tes psikologi mulai diterapkan setelah perang dunia ke-1. Jaminan sosial dan jaminan membentuk serikat pekerja diatur dalam hukum di Amerika pada tahun 1935.

e. *Human relations dan organization development (tahun 1930-1960)*

Penelitian tentang *human relations* telah dirintis pada tahun 1930an melalui penelitian-penelitian tentang faktor-faktor sosial, motivasi dan kepuasan kerja yang memengaruhi produktivitas. *Human relations* adalah studi tentang perilaku manusia di dalam kelompok khususnya dalam lingkungan kerja dan merupakan awal lahirnya didiplin ilmu manajemen SDM. Gerakan *human relations* pada tahun 1950an mengangkat isu-isu seperti motivasi, kepuasan kerja, manajemen partisipasi dan penilaian kinerja. Manajemen dituntut untuk memahami kebutuhan pekerja sehingga menghasilkan kepuasan kerja dan peningkatan produktivitas. *Human relations* ini mendekati konsep *organizational development* (OD) atau pengembangan organisasi yang merupakan manajemen perubahan terhadap dinamika kelompok SDM perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

f. *Perundang-undangan aktivitas SDM (tahun 1960an-1980)*

Perundang-undangan hak sipil di Amerika yang memengaruhi aktivitas-aktivitas SDM dimulai pada dekade 1960an. Larangan diskriminasi memengaruhi kebijakan SDM seperti rekrutmen, seleksi, promosi, upah, pelatihan dan lain-lain. Peraturan lainnya yang dikeluarkan termasuk peraturan pengupahan, dana pensiun serta keselamatan dan kesehatan kerja.

g. *Human resources (1980an – 1990an)*

Pada periode inilah banyak organisasi perusahaan mengganti nama departemennya dari personalia menjadi SDM. Perubahan ini merefleksikan perluasan program-program SDM. Departemen SDM bukan hanya berkaitan dengan administrasi personel namun juga pelatihan dan pengembangan, karir, pengembangan organisasi dan konseling SDM. Kematangan program SDM juga diiringi dengan pengembangan *industrial engineering* tentang optimalisasi proses seperti *value chain* dan *business process reengineering*. Pada periode ini banyak sekali terjadi merger dan akuisisi.

h. *Efektivitas organisasi dan mulainya abad pengetahuan (tahun 1990an – 2000an)*

Periode ini merupakan masa pengembangan konsep-konsep tentang organisasi antara lain *learning organization*, *knowledge management* dan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi. Pada masa ini fokus SDM adalah meningkatkan kapabilitas untuk mencapai efektivitas organisasi.

2. Evolusi SDM

Sejarah SDM menandai beberapa era pada evolusi SDM, dimulai dari era hubungan pekerja dan pengusaha, *human relations*, personalia, *human resources* hingga membangun efektivitas organisasi. Pada setiap era tersebut bagian SDM memberikan nilai tambah lebih tinggi kepada organisasi melalui pengembangan aktivitas-aktivitasnya.

Pada awal revolusi industri, manusia masih memberikan nilai tambah yang rendah bagi penciptaan nilai. Manusia hanya dianggap tenaga kerja seperti mesin atau hewan. Pada masa revolusi industri manusia lebih banyak dimanfaatkan tenaganya dibandingkan pikirannya. Perkembangan aktivitas SDM lebih didorong oleh pemenuhan kewajiban kepada tenaga kerja. Pada era berkembangnya SDM, aktivitas dasar SDM telah mapan berkembang meliputi rekrutmen, seleksi, pengupahan, pengembangan dan manajemen kinerja. Saat ini SDM berperan meningkatkan efektivitas organisasi atau sering disebut memasuki era *human capital*. Di masa mendatang SDM bersiap menyongsong perannya sebagai *internal consulting organization*.

G. MODEL INTISARI SDM

Definisi, pengetahuan dan sejarah tentang manajemen SDM dapat memberikan jejak dan pola pengembangan SDM. Pola tersebut kemudian akan disarikan menjadi intisari aktivitas-aktivitas SDM. Setelah diperoleh intisari SDM maka aktivitas-aktivitas tersebut akan dikembangkan kembali agar membentuk kerangka manajemen SDM secara menyeluruh. Penempatan aktivitas-aktivitas tersebut berdasarkan pola yang dikembangkan dari intisari SDM.

1. Pengembangan Intisari Aktivitas SDM

Setiap era sejarah SDM mengembangkan pengetahuan tentang suatu aktivitas SDM. Pada tiap-tiap era berbagai aktivitas SDM berkembang misalnya masa sebelum Masehi selain rekrutmen dan seleksi tentu saja setiap orang menerima upah dan pekerja berlatih agar semakin terampil. Namun yang tercatat pada setiap era sejarah SDM adalah perkembangan aktivitas SDM yang menonjol saat itu. Sejarah perkembangan aktivitas SDM dituangkan dalam Tabel 1.1.

Tiap era menonjolkan pengembangan pengetahuan tentang intisari aktivitas SDM yang berbeda. Aktivitas-aktivitas tersebut disimpulkan menjadi beberapa aktivitas sederhana sebagai intisari aktivitas SDM sehingga intisari aktivitas SDM yang terumuskan adalah sebagai berikut.

Acquiring – developing – maintaining – knowledge utilization – organizational effectiveness

2. Model Dasar Intisari SDM

Definisi manajemen SDM menyebutkan sasarannya yaitu efektivitas organisasi sehingga efektivitas organisasi merupakan pusat intisari aktivitas-aktivitas SDM. Personel direkrut, dipelihara dan dikembangkan dalam suatu organisasi semata-mata agar membuat organisasi tersebut dapat berjalan secara efektif mencapai tujuannya. Agar dapat berkontribusi kepada organisasi, personel membutuhkan pengetahuan yang diwujudkan dalam keahlian. Kebutuhan pengetahuan tentang SDM dan organisasi berkembang dengan semakin kompleksnya organisasi, sehingga pemanfaatan pengetahuan menjadi jembatan kontribusi SDM kepada organisasi.

Proses pemanfaatan bakat manusia atau personel perusahaan terjadi pada aktivitas-aktivitas *acquiring*, *developing* dan *maintaining*. Proses pemanfaatan bakat manusia membentuk siklus berurutan, kebijakan tersendiri atau saling berhubungan. Siklus berurutan terjadi ketika aktivitas-aktivitas SDM saling memengaruhi secara berurutan, misalnya merekrut SDM pada jabatan manajer (*acquiring*) akan memengaruhi pengembangan kompetensi dan evaluasi kinerja (*developing*) serta upah dan kesejahteraannya (*maintaining*).

Tabel 1.1
Sejarah Perkembangan Aktivitas SDM

No	Periode	Fokus Aktivitas SDM	Intisari Aktivitas
1	Sebelum masa revolusi industri (sebelum 1800)	Rekrutmen dan seleksi	Memperoleh SDM (<i>acquiring</i>)
2	Masa revolusi industri (1800-1900)	Data personel dan pengupahan	Memelihara dan mempertahankan SDM (<i>maintaining</i>)
3	Pasca revolusi industri (1900-1930)	Hubungan industrial	Memelihara dan mempertahankan SDM (<i>maintaining</i>)
4	Gerakan <i>human relations</i> (1930-1960)	Motivasi, kepuasan kerja, penilaian kinerja	Mengembangkan SDM (<i>developing</i>)
5	Hukum ketenagakerjaan (1960-1980)	Kepatuhan pada aturan	Memelihara dan mempertahankan SDM (<i>maintaining</i>)
6	SDM (1980-1990)	Pelatihan, konseling, karier	Mengembangkan SDM (<i>developing</i>)
7	Efektivitas organisasi (1990-2000an)	<i>Knowledge management, kompetensi, learning organization, GCG (good corporate governance)</i>	Pemanfaatan pengetahuan (<i>knowledge utilization</i>) dan efektivitas organisasi (<i>organizational effectiveness</i>)

Sumber: Aprinto dan Jacob (2013)

Aktivitas-aktivitas *acquiring*, *developing* dan *maintaining* dapat merupakan kebijakan yang berdiri sendiri. Hal tersebut terjadi ketika suatu aktivitas dikembangkan secara mendalam dalam lingkup aktivitas tersebut saja. Pengembangan metode rekrutmen dan alat seleksi merupakan contoh aktivitas *acquiring* yang berdiri sendiri. Aktivitas-aktivitas *acquiring*, *developing* dan *maintaining* saling berhubungan ketika terjadi hubungan kebijakan pada dua atau tiga aktivitas namun tidak berurutan misalnya negosiasi upah pada rekrutmen SDM (*acquiring*), mengikuti kebijakan struktur upah (*maintaining*) atau contoh lainnya ketika kebijakan promosi sesuai senioritas (*developing*) atas tekanan serikat pekerja (*maintaining*).

Hasil pemetaan model intisari SDM mengikuti hubungan antara intisari aktivitas-aktivitas tersebut. Efektivitas organisasi ditempatkan menjadi pusat intisari aktivitas-aktivitas SDM. Pemanfaatan pengetahuan merupakan jembatan kontribusi pemanfaatan bakat manusia bagi efektivitas organisasi. Proses pemanfaatan bakat manusia bagi organisasi melalui *acquiring*, *developing* dan *maintaining* saling berhubungan satu sama lain. Model intisari SDM menjadi dasar kerangka penempatan aktivitas-aktivitas SDM, sistem manajemen, sistem SDM maupun inisiatif-inisiatif pengembangan organisasi lainnya. Suatu kebijakan aktivitas SDM ditempatkan pada intisari aktivitas yang sesuai sehingga dampak kebijakan dan hubungannya dengan aktivitas-aktivitas lain dapat dipetakan.

3. Pemanfaatan Pengetahuan

Personel membutuhkan pengetahuan untuk dapat berkontribusi bagi organisasi. Pengetahuan tersebut meliputi pengetahuan bisnis, manajemen, fungsi-fungsi teknis, teknologi informasi hingga keterampilan pribadi. Pengetahuan tidak memberikan manfaat bagi perusahaan jika belum dimanfaatkan oleh personel perusahaan sehingga pengetahuan menjadi akses bagi personel untuk berkontribusi kepada organisasi.

Inisiatif yang berkaitan dengan pemanfaatan pengetahuan yaitu knowledge management (KM) dan *competency based human resource management* (CBHRM). KM berperan dalam mengelola pengetahuan sedangkan CBHRM berperan dalam mewujudkan pengetahuan tersebut ke dalam kompetensi personel. KM mengelola pengetahuan yang dibutuhkan organisasi yang berbentuk *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* yaitu pengetahuan terpendam dalam diri personel perusahaan sedangkan *explicit knowledge* yaitu pengetahuan yang dapat tertuang dalam simbol, bahasa dan dapat didokumentasi. *Tacit knowledge* perlu digali menjadi *explicit knowledge* yang dapat dipelajari dan disebar. Aktivitas KM meliputi penciptaan, pengumpulan, pengembangan, penyimpanan hingga penyebaran pengetahuan.

CBHRM memanfaatkan pengetahuan organisasi ke dalam kerangka model kompetensi. Kompetensi yaitu karakteristik perilaku yang menunjukkan kombinasi pengetahuan, keahlian dan sikap seseorang yang berkinerja superior. Model kompetensi merumuskan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan SDM untuk diwujudkan dalam kinerja yang superior. Implementasi model kompetensi menghasilkan SDM yang kompeten.

H. IMPLEMENTASI MODEL INTISARI SDM

Model intisari SDM menunjukkan fokus aktivitas-aktivitas SDM. Profesional SDM perlu memahami aktivitas-aktivitas SDM secara mendetail namun juga sekaligus memahami relevansinya pada lingkup yang lebih besar. Model intisari SDM memiliki manfaat sebagai berikut.

1. Menempatkan setiap aktivitas dan program SDM sesuai posisi dan lingkungannya. Dengan demikian menghubungkan suatu aktivitas dengan perannya sebagai bagian dari keseluruhan sistem manajemen SDM.
2. Menganalisis dampak suatu aktivitas SDM beserta interaksinya dengan aktivitas-aktivitas lainnya. Setiap aktivitas tersebut dapat dikembangkan tersendiri atau berkaitan dengan aktivitas lainnya. Pengembangan suatu program SDM dapat berdiri sendiri apabila hanya berkaitan dengan satu aktivitas SDM. Namun implementasi suatu program SDM juga dapat membutuhkan dukungan kebijakan aktivitas SDM lainnya.
3. Membantu menjembatani detail implementasi program SDM dengan fokus aktivitasnya secara keseluruhan. Memahami detail sangat bermanfaat untuk memahami keterkaitan program tersebut dengan berbagai aktivitas lainnya dan mengidentifikasi potensi hambatan dari implementasi tersebut.
4. Menyederhanakan sistem manajemen SDM yang kompleks menjadi beberapa aktivitas yang sederhana. Dengan fokus pada intisari aktivitas SDM, maka implementasi suatu aktivitas dapat dilakukan secara fleksibel.
5. Merumuskan aktivitas-aktivitas kunci yang penting bagi implementasi manajemen SDM. Sistem manajemen SDM dapat dikembangkan secara sederhana pada perusahaan kecil, berkembang secara selektif pada perusahaan menengah hingga menjadi kompleks pada perusahaan besar. Aktivitas-aktivitas kunci manajemen SDM seperti tertuang pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Aktivitas Kunci Intisari SDM

No	Intisari Aktivitas	Sasaran	Aktivitas Kunci
1	<i>Organizational Effectiveness</i>	Mencapai visi dan misi organisasi	Membangun kapabilitas organisasi
2	<i>Knowledge Utilization</i>	Mewujudkan pengetahuan menjadi keahlian	Pemanfaatan pengetahuan bagi pengembangan kompetensi
3	<i>Acquiring</i>	Menyediakan sejumlah SDM berkeahlian	Memperoleh <i>talent</i>
4	<i>Developing</i>	Meningkatkan kontribusi	Mengembangkan kompetensi SDM
5	<i>Maintaining</i>	Keterikatan SDM pada perusahaan (<i>employee engagement</i>)	Memelihara motivasi dan loyalitas

Sumber: Aprinto dan Jacob (2013)



Latihan

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

Pertanyaan Diskusi

- 1) Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen SDM dan bagaimana hubungannya dengan proses manajemen!
- 2) Berikan contoh mengenai bagaimana konsep dan teknik manajemen SDM dapat berguna bagi semua manajer dan profesional SDM!
- 3) Ilustrasikan tanggung jawab manajemen SDM dari manajer lini dan staf!
- 4) Bandingkan otoritas dari manajer lini dan staf, berikan contoh masing-masing!
- 5) Menurut Anda, bagaimana pengetahuan SDM diperoleh dan bagaimana implementasinya dalam organisasi?

Aktivitas Individu dan Kelompok

- 1) Dengan bekerja secara individual atau dalam kelompok, hubungi manajer SDM dari sebuah bank lokal di kota Anda. Tanyakanlah kepada manajer tersebut bagaimana ia bekerja sebagai rekanan strategis untuk mengelola SDM, dengan adanya sasaran dan tujuan strategis bank tersebut. Kembalilah ke kelas, diskusikan jawaban dari manajer SDM yang berbeda-beda !

- 2) Dengan bekerja secara individual atau dalam kelompok, bawalah beberapa terbitan bisnis seperti *Bloomberg Businessweek* dan *The Wall Street Journal* ke dalam kelas, atau akseslah dalam kelas melalui situs jejaring. Berdasarkan isinya, susunlah sebuah daftar berjudul "Apakah yang Dilakukan Manajer dan Departemen SDM saat ini?"
- 3) Carilah jurnal ilmiah yang membahas tentang perkembangan manajemen SDM!
- 4) Carilah jurnal ilmiah yang membahas tentang penerapan atau implementasi model intisari SDM dan buatlah ringkasan yang menyajikan ide pokok materi tersebut!
- 5) Unduhlah artikel dengan tautan berikut:
 - a) <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190601068227?journalCode=rjrh20>
 - b) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482298900018>

Selanjutnya bacalah dan rangkumlah dengan menyajikan format ringkasan. Temukan ide untuk dijadikan pijakan dalam membuat proposal tesis. Sajikan hasil telaah Anda dalam format tabel dan lengkapi dengan artikel atau sumber referensi yang mendukung ide Anda. Sumber referensi tidak boleh berasal dari blog atau laman non-akademik. Kirimlah hasil pekerjaan Anda ke dosen pengampu disertai dengan rekaman video yang memuat hasil dari pekerjaan Anda tersebut!



Rangkuman

Dalam organisasi ada konsekuensinya organisasi yang harus dijalani yaitu mengubah atau membuat strategi baru agar tetap mampu berkompetisi. Perubahan strategi akan menentukan arah tiap fungsi dari organisasi perusahaan termasuk fungsi manajemen SDM. SDM merupakan aset dalam bentuk manusia yang dapat meningkatkan nilai organisasi dan pasar apabila saat investasi dari kebijakan serta program sesuai Kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial dapat diciptakan melalui pengelolaan SDM yang efektif dan efisien dengan memperhatikan prinsip – prinsip dalam pengelolaan SDM. Prinsip tersebut tidak berlaku general untuk semua divisi, bagian atau unit sehingga diperlukan prinsip yang melayani untuk mencapai tujuan organisasi.



Tes Formatif 1

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

Tugas 1

Aktivitas Berbasis Artikel Jurnal

- 1) Carilah 5 artikel yang membahas tinjauan strategis SDM!
- 2) Carilah 5 artikel yang mendukung tinjauan strategis SDM!
- 3) Diskusikan secara mendalam kajian artikel tersebut dengan rekan sekelas atau sejawat, temukan ide untuk penulisan karya ilmiah Anda.

Kirimkan hasil diskusi anda yang dilengkapi masukan dari rekan sekelas atau sejawat kepada dosen pengampu atau tutor Anda. Selanjutnya, bacalah dan rangkumlah artikel-artikel tersebut dengan menyajikan dalam format ringkasan berbentuk tabel. Temukan ide yang memungkinkan untuk dijadikan sebagai pijakan dalam membuat literatur review dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia . Sajikan hasil telaah Anda dalam format tabel dan lengkapi dengan menambah artikel yang relevan dengan topik pada rujukan utama artikel tersebut atau sumber referensi yang mendukung ide anda tersebut. Sumber referensi tidak boleh berasal dari blog atau laman non-akademik.

Tugas 2

Aktivitas Berbasis Video

- 1) Unduhlah 3 video yang membahas materi tinjauan strategis SDM!
- 2) Unduhlah 2 video yang membahas perbandingan strategis SDM

Selanjutnya, sajikan resume dalam format ringkasan berbentuk tabel. Temukan ide yang memungkinkan untuk dijadikan sebagai pijakan dalam membuat literatur review dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia . Sajikan hasil telaah Anda dalam format tabel dan lengkapi dengan menambah artikel yang relevan dengan topik pada rujukan utama artikel tersebut atau sumber referensi yang mendukung ide anda tersebut. Sumber referensi tidak boleh berasal dari blog atau laman non-akademik.

Pentingnya Studi SDM dan Tantangan SDM

Mengapa manajemen SDM penting untuk dipelajari? Mungkin lebih mudah menjawab pertanyaan ini dengan menyebutkan beberapa kesalahan personel yang tidak ingin Anda lakukan selama mengelola.

Sebagai contoh, tidak ada manajer yang ingin:

1. mempekerjakan orang yang salah untuk suatu pekerjaan,
2. mengalami perputaran yang tinggi,
3. mempunyai orang-orang yang tidak melakukan yang terbaik,
4. membuang-buang waktu dengan wawancara yang tidak berguna,
5. membuat perusahaan Anda diadili karena tindakan diskriminatif Anda,
6. membuat perusahaan Anda dipanggil di bawah hukum keselamatan kerja federal karena praktik yang tidak aman,
7. membuat beberapa SDM merasa gaji mereka tidak adil secara relatif terhadap orang lain dalam organisasi,
8. membiarkan kurangnya pelatihan melemahkan efektivitas departemen Anda,
9. melakukan praktik tenaga kerja yang tidak adil.

Kegiatan Belajar 2 menyajikan hal-hal yang meliputi: pentingnya mempelajari manajemen SDM, tantangan yang dihadapi manajemen SDM, tren yang membentuk manajemen SDM, aktivitas SDM dalam menghadapi bisnis, peran manajemen SDM, dan pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam manajemen SDM.

A. PENTINGNYA MEMPELAJARI MANAJEMEN SDM

Setiap organisasi termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber dayanya termasuk SDM. Tujuan MSDM secara tepat relatif sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2014), tujuan manajemen SDM sebagai berikut.

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Semua manajer, dalam satu pengertian, merupakan manajer SDM karena mereka semua terlibat dalam perekrutan, wawancara, seleksi dan pelatihan SDM. Namun sebagian besar perusahaan juga mempunyai departemen SDM dengan manajer puncaknya sendiri. Bagaimanakah tugas dari manajer dan departemen SDM ini berhubungan dengan tugas SDM dari manajer penjualan, produksi dan yang lainnya? Untuk menjawabnya, dibutuhkan definisi singkat dari otoritas lini versus staf. **Otoritas** adalah hak untuk mengambil keputusan, untuk mengarahkan pekerjaan orang lain dan untuk memberi perintah. Manajer biasanya membedakan antara otoritas lini dan otoritas staf.

Dalam organisasi, **otoritas lini** secara tradisional memberikan hak kepada manajer untuk mengeluarkan perintah pada manajer atau SDM lain. Oleh karena itu otoritas lini menciptakan hubungan atasan-bawahan. **Otoritas staf** memberikan hak kepada manajer untuk memberikan nasihat kepada manajer atau SDM lain. Otoritas ini menciptakan hubungan nasihat. Misalnya, ketika manajer SDM menyarankan agar manajer pabrik menggunakan uji seleksi tertentu, ia sedang menggunakan otoritas staf.

Pada struktur organisasi, manajer dengan otoritas lini merupakan **manajer lini**. Mereka yang memiliki otoritas staf (nasihat) merupakan **manajer staf**. Manajer SDM biasanya merupakan manajer staf. Mereka membantu dan menasehati manajer lini di area-area seperti perekrutan dan kompensasi. Meskipun demikian, Manajer lini tetap mempunyai banyak tugas SDM, hal ini disebabkan penanganan orang-orang secara langsung selalu menjadi bagian dari tugas setiap manajer lini. Sebagai contoh, sebuah perusahaan besar menguraikan tanggung jawab penyelia lininya untuk manajemen SDM yang efektif sebagai berikut.

1. Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
2. Memulai SDM baru dalam organisasi (masa orientasi).
3. Melatih SDM untuk pekerjaan yang baru bagi mereka.
4. Meningkatkan kinerja setiap orang.

5. Mendapatkan kerja sama dan mengembangkan hubungan kerja yang lancar.
6. Menerjemahkan kebijakan dan prosedur perusahaan.
7. Mengendalikan biaya tenaga kerja.
8. Mengembangkan kemampuan setiap orang.
9. Menciptakan dan mempertahankan moral departemen.
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik SDM.

Dalam organisasi kecil, manajer lini dapat melakukan semua tugas personel tersebut tanpa bantuan. Namun seiring organisasi tumbuh menjadi besar, mereka membutuhkan bantuan, khususnya pengetahuan dan nasihat dari staf SDM yang terpisah. Departemen SDM memberikan bantuan khusus ini. Dalam memberikan bantuan khusus tersebut, **manajer SDM melaksanakan tiga fungsi berbeda** sebagai berikut.

1. **Fungsi lini.** Manajer SDM mengarahkan aktivitas orang-orang dalam departemennya dan mungkin dalam area-area yang terkait (seperti kafeteria pabrik).
2. **Fungsi koordinasi.** Manajer SDM juga mengkoordinasi aktivitas personel, tugas yang acap kali disebut sebagai otoritas fungsional atau kendali fungsional. Dalam fungsi ini ia memastikan bahwa manajer lini menerapkan kebijakan dan praktik SDM perusahaan (sebagai contoh mematuhi kebijakan pelecehan seksual).
3. **Fungsi staf (*bantuan dan nasihat*).** Membantu dan menasihati manajer lini adalah inti dari pekerjaan manajer SDM. Ia menasihati *Chief Executive Officer* (CEO) sehingga CEO dapat memahami aspek personal dari pilihan strategis perusahaan secara lebih baik.
 - a. SDM membantu dalam merekrut, melatih, mengevaluasi, memberi imbalan, menasihati, mempromosikan dan memecat SDM.
 - b. SDM memutuskan program tunjangan yang meliputi asuransi kesehatan dan kecelakaan kerja, pensiun, liburan dan sebagainya.
 - c. SDM membantu manajer lini mematuhi hukum pekerjaan yang setara dan keselamatan kerja, dan memainkan peran penting dalam menangani keluhan dan relasi tenaga kerja.
 - d. SDM memainkan peran inovator, dengan memberikan informasi terkini pada tren yang ada dan metode baru untuk memanfaatkan SDM secara lebih baik.
 - e. SDM memainkan peran penasihat SDM dengan mewakili kepentingan SDM dalam kerangka kewajiban utamanya terhadap manajemen senior.

B. TANTANGAN YANG DIHADAPI MANAJEMEN SDM

Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen SDM di masa depan tidak akan lagi sama dengan kondisi di masa lalu. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien,

efektif dan produktif. Pada masa lalu, mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non-manusia. Akan tetapi pada masa sekarang, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen SDM yang semakin unggul dan berkualitas.

Menurut Imai (1986) dalam bukunya yang berjudul *Kaizen : The Key to Japan's Competitive Success* istilah kualitas SDM adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh SDM. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki SDM tersebut. Kualitas SDM merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Dewasa ini yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pemahaman tentang maksud kegiatan MSDM itu sendiri sehingga SDM dapat memberikan sumbangan yang optimal untuk keberhasilan operasional organisasi.

C. TREN YANG MEMBENTUK MANAJEMEN SDM

Apa yang dilakukan manajer SDM dan cara mereka melakukannya mulai berubah. Alasan terjadinya perubahan ini sangat jelas. Pertama adalah karena teknologi. Sebagai contoh, pemberi kerja sekarang menggunakan intranet yang memungkinkan SDM mengubah rencana tunjangan mereka sendiri, sesuatu yang pasti tidak dapat mereka lakukan bertahun-tahun yang lalu. Tren-tren lainnya yang membentuk manajemen SDM meliputi globalisasi, deregulasi, perubahan dalam demografi dan sifat pekerjaan dan tantangan ekonomi. Gambar 1.2 memperlihatkan tentang tren yang membentuk manajemen SDM.

Adapun tren yang membentuk manajemen SDM yaitu:

1. Kemajuan Teknologi

Untuk satu hal, teknologi secara drastis mengubah bagaimana manajer SDM melakukan pekerjaan manusia. Perekrutan melalui LinkedIn dan Facebook adalah contohnya. Pemberi kerja dapat mengakses kandidat via laman Facebook. Hal ini membantu memudahkan dalam merekrut dan mempromosikan penawaran pekerjaan. Selanjutnya, setelah menciptakan penawaran pekerjaan, pemberi kerja dapat mengiklankan pranala pekerjaannya dengan menggunakan Facebook. Inovasi seperti ini secara drastis telah mengubah cara manajer SDM melakukan pekerjaannya.

Tren	Perusahaan harus:	Sehingga manajer SDM membutuhkan kompetensi baru ini
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemajuan teknologi ▪ Tren terkait sifat pekerjaan ▪ Tren demografis dan angkatan kerja ▪ Globalisasi dan kompetisi ▪ Kewajiban utang dan deregulasi ▪ Tantangan dan tren ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih kompetitif ▪ Lebih cepat dan lebih responsif ▪ Lebih efektif biaya ▪ Berorientasi modal manusia ▪ Lebih ilmiah dalam cara mereka mengambil keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih berfokus pada sasaran strategis, gambaran besar masalah sasaran strategis ▪ Menggunakan cara-cara baru untuk memberikan layanan SDM ▪ Mengambil pendekatan manajemen bakat untuk mengelola SDM ▪ Mengelola keterlibatan SDM ▪ Mengelola etika ▪ Mengukur kinerja dan hasil SDM ▪ Menggunakan manajemen SDM berbasis bukti

Sumber: Dessler (2015)

Gambar 1.2
Tren yang Membentuk Manajemen SDM

2. Meningkatkan Kinerja melalui Sistem Informasi SDM (SI SDM)

Portal SDM, yang biasanya dikelola dalam intranet, memberikan SDM titik akses tunggal atau gerbang menuju informasi SDM. Portal ini memungkinkan SDM, manajer dan eksekutif secara interaktif mengakses dan memodifikasi informasi SDM tertentu. Dengan demikian, portal dapat merampingkan proses SDM, meningkatkan kinerja manajemen SDM dan memungkinkan manajer SDM lebih berfokus kepada masalah-masalah strategis.

3. Tren Globalisasi dan Kompetisi

Globalisasi merujuk kepada kecenderungan perusahaan yang memperluas penjualan, kepemilikan dan atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri. Globalisasi mendorong pemberi kerja untuk menjadi lebih efisien. Lebih banyak globalisasi berarti lebih banyak kompetisi sehingga lebih banyak tekanan untuk menjadi "kelas dunia" untuk menurunkan biaya, untuk membuat SDM lebih produktif dan untuk melakukan hal-hal secara lebih baik dan lebih murah. Perubahan dalam filosofi dan politik telah mendorong perkembangan ini. Pemerintah menurunkan pajak atau tarif lintas perbatasan, membentuk area-area ekonomi perdagangan bebas dan mengambil langkah-langkah lainnya untuk mendorong aliran bebas perdagangan antarnegara. Dasar pemikiran ekonomisnya adalah bahwa dengan melakukannya, semua negara akan diuntungkan. Dan pada kenyataannya ekonomi di seluruh dunia tumbuh dengan cepat.

4. Kewajiban Utang dan Deregulasi

Deregulasi adalah salah satu tren yang juga berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi. Di banyak negara, pemerintah melucuti regulasi. Di Amerika Serikat dan Eropa misalnya, aturan yang melarang bank komersial melakukan ekspansi ke dalam

perdagangan saham dilonggarkan. Supermarket finansial raksasa multinasional seperti Citibank dengan cepat muncul. Seiring terjadinya ledakan ekonomi, semakin banyak bisnis dan konsumen yang berutang dalam jumlah besar.

5. Tren dalam Sifat Pekerjaan

Teknologi telah memengaruhi cara orang bekerja sehingga berdampak pada keterampilan dan pelatihan yang dibutuhkan pekerja di jaman sekarang.

- a. *Pekerjaan Teknologi Tinggi* ; mengutip istilah Occupational Outlook Quarterly pemerintah Amerika Serikat, 'manufaktur teknologi tinggi intensif pengetahuan dalam industri seperti industri ruang angkasa, komputer, telekomunikasi, peralatan elektronik rumah tangga, farmasi dan instrumen medis' sedang menggantikan pekerjaan dalam industri baja, mobil, karet dan tekstil.
- b. *Pekerjaan Jasa* ; teknologi bukanlah satu-satunya tren yang mendorong perubahan dari 'tenaga ke otak'. Sekarang ini lebih dari dua pertiga angkatan kerja di Amerika Serikat telah dipekerjakan untuk memproduksi dan menghantarkan jasa, dan bukan produk. Ada beberapa hal yang menyebabkan kondisi tersebut. Dengan adanya kompetisi global, semakin banyak pekerjaan manufaktur telah dipindahkan ke negara-negara bergaji rendah. Selain itu, produktivitas yang lebih tinggi memungkinkan pemanufaktur untuk memproduksi yang lebih banyak dengan tenaga kerja yang lebih sedikit.
- c. *Pekerjaan Berpengetahuan dan Modal Manusia* ; Secara umum pekerjaan membutuhkan lebih banyak pendidikan dan lebih banyak keterampilan. Sebagai contoh, kita melihat bahwa otomatisasi dan manufaktur *just in time* berarti bahwa pekerjaan manufaktur sekalipun membutuhkan lebih banyak keterampilan membaca, matematika dan komunikasi. Bagi pemberi kerja, ini berarti semakin diandalkannya pekerja berpengetahuan dan oleh karenanya modal manusia (*human capital*). **Modal manusia** merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari pekerja sebuah perusahaan. Manajer SDM sekarang menyebutkan bahwa pemikiran kritis atau pemecahan masalah dan aplikasi teknologi informasi sebagai dua keterampilan yang paling berkemungkinan menjadi semakin penting selama beberapa tahun.

6. Tren Demografis dan Angkatan Kerja

- a. *Tren Demografis* ; tren demografis membuat pencarian dan perekrutan SDM menjadi lebih menantang. Sebuah studi terhadap pejabat SDM dari 35 perusahaan global besar mengatakan bahwa 'manajemen bakat' – akuisisi, pengembangan dan retensi bakat untuk mengisi kebutuhan pekerjaan di perusahaan tersebut-diperingkat sebagai perhatian teratas mereka.
- b. *Generasi Y* ; Lebih jauh, banyak pekerja yang lebih muda juga memiliki nilai-nilai kerja yang berbeda dibandingkan orang tua mereka. Para

karyawan 'Generasi Y' yang disebut juga dengan Generasi Millenials kira-kira dilahirkan dari tahun 1977 hingga tahun 2002. Mereka menggantikan angkatan pekerja baru sebelumnya yaitu Generasi X, yang kira-kira dilahirkan dari tahun 1965 hingga tahun 1976 (yang merupakan anak dari Generasi Baby Boomers, yang kira-kira dilahirkan dari tahun 1946 hingga tahun 1964). Berdasarkan suatu studi, SDM yang lebih tua lebih berkemungkinan bersifat kerja-sentris (lebih berfokus pada pekerjaan dibandingkan dengan keluarga dalam hal keputusan kartir). Para pekerja Generasi Y cenderung lebih bersifat keluarga-sentris atau dual sentris (menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pekerjaan).

- c. *Pensiunan* ; Banyak pemberi kerja menyebutkan 'angkatan kerja yang menua' sebagai ancaman demografi terbesar mereka. Permasalahannya adalah bahwa tidak terdapat cukup banyak pekerja yang lebih muda untuk menggantikan proyeksi jumlah pekerja yang lebih tua era baby boom yang pensiun.
- d. *Pekerja Non Tradisional* ; Pada saat yang sama, pekerjaan beralih pada pekerja non-tradisional. Pekerja non-tradisional adalah mereka yang mempunyai lebih dari satu pekerjaan atau mereka yang merupakan pekerja temporer atau paruh waktu, atau mereka yang bekerja dalam perjanjian alternatif (seperti tim ibu dan anak perempuan yang berbagi satu pekerjaan administrasi yang sama). Yang lainnya ada yang bertindak sebagai 'kontraktor independen' pada proyek-proyek.
- e. *Pekerja dari Luar Negeri* ; dengan proyeksi kekurangan angkatan kerja, banyak pemberi kerja merekrut pekerja asing untuk suatu pekerjaan. Sebuah studi menyimpulkan bahwa banyak pekerja yang dibawa masuk di bawah program-program ini sebenarnya mengisi pekerjaan yang tidak membutuhkan keterampilan khusus.

7. Tantangan dan Tren Ekonomi

Semua tren ini terjadi dalam konteks pergolakan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi yang lebih lambat untuk banyak negara merupakan masa-masa yang menantang bagi para pemberi kerja. Masa penuh tantangan ini berarti bahwa di masa depan, dan bahkan jauh setelah hal-hal berbalik positif, pemberi kerja akan lebih cermat dan kreatif dalam mengelola SDM mereka dibandingkan dengan yang telah mereka lakukan di masa lalu.

8. Manajer SDM yang Baru

Dewasa ini pemberi kerja menghadapi tantangan-tantangan baru seperti harus mendapatkan profit lebih besar dari operasi. Mereka mengharapkan manajer SDM mempunyai hal-hal yang dibutuhkan untuk menangani tantangan baru tersebut. Mari kita lihat bagaimana manajer SDM jaman sekarang mengatasi tantangan ini:

a. *Mereka lebih berfokus pada isu-isu gambaran besar yang strategis*

Pertama, manajer SDM lebih terlibat untuk membantu perusahaan mereka menangani isu-isu gambaran besar yang strategis dan berjangka lebih panjang. Pada Modul 2 kita akan mempelajari Strategi Manajemen SDM. Secara singkat kita akan melihat bahwa manajemen SDM strategis berarti merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan praktik SDM yang menghasilkan kompetensi dan perilaku SDM yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai sasaran strategisnya. Gagasan dasarnya adalah Dalam merumuskan kebijakan dan praktik manajemen SDM, sasaran manajer haruslah untuk menghasilkan keterampilan dan perilaku SDM yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai sasaran strategisnya.

b. *Mereka berfokus untuk meningkatkan kinerja*

SDM berharap bahwa manajer SDM dapat membantu memimpin usaha-usaha perbaikan kinerja perusahaan mereka, dan manajer SDM mengetahui hal ini. Manajer SDM sekarang ini berada dalam posisi yang kuat untuk meningkatkan kinerja dan profitabilitas perusahaan dan menggunakan tiga pengungkit utama untuk melakukannya.

1) Pertama adalah pengungkit departemen SDM

Ia memastikan bahwa fungsi manajemen SDM adalah menghantarkan layanannya secara efisien. Sebagai contoh, ini dapat meliputi pengalihdayaan terhadap aktivitas SDM tertentu seperti manajemen tunjangan kepada vendor dari luar yang lebih efektif biaya, pengendalian jumlah SDM fungsi SDM, dan menggunakan teknologi seperti portal dan pra penyaringan SDM daring otomatis untuk menghantarkan layanannya secara lebih efektif biaya.

2) Kedua adalah pengungkit biaya SDM

Sebagai contoh, manajer SDM mengambil peran penting dalam menasihati manajemen puncak mengenai tingkat penyusunan staf perusahaan dan dalam menetapkan dan mengendalikan kebijakan kompensasi, insentif, dan tunjangan perusahaan.

3) Ketiga adalah pengungkit hasil strategis

Manajer SDM meletakkan kebijakan dan praktik yang menghasilkan kompetensi dan keterampilan SDM yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai sasaran strategisnya.

c. *Mereka mengukur kinerja dan hasil SDM*

Fokus pada kinerja ini membutuhkan sesuatu yang dapat diukur. Manajemen mengharapkan SDM untuk dapat memberikan bukti berbasis benchmark yang dapat diukur untuk efisiensi dan efektivitas mereka saat ini, dan untuk efisiensi dan efektivitas yang diharapkan dari program SDM yang baru atau yang diajukan. Dengan kata lain, manajemen mengharapkan bukti terukur yang solid bahwa SDM telah menyumbangkan hal yang berarti dan positif untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

d. *Mereka menggunakan manajemen SDM berbasis bukti*

Mendasarkan keputusan pada bukti seperti ini merupakan inti dari manajemen SDM berbasis bukti. Hal ini merupakan penggunaan data, fakta, analitik, prinsip ilmiah, evaluasi kritis dan riset atau studi kasus yang dievaluasi secara kritis untuk mendukung proposal, keputusan, praktik dan kesimpulan manajemen SDM. Manajemen SDM berbasis bukti berarti bahwa penggunaan bukti terbaik yang ada dalam mengambil keputusan mengenai praktik manajemen SDM. Bukti berasal dari pengukuran aktual, data yang ada, atau dari studi /riset yang diterbitkan.

e. *Mereka menambah nilai*

Pemberi kerja pada dasarnya ingin manajer SDM menambahkan nilai dengan meningkatkan laba dan kinerja. "Menambah nilai" berarti membantu perusahaan dan SDMnya meningkat dengan cara yang dapat diukur sebagai hasil dari tindakan manajer SDM.

f. *Mereka menggunakan cara-cara baru untuk memberikan layanan SDM.*

Manajer SDM di masa kini memberikan layanan SDM tradisional sehari-hari mereka dengan cara yang baru. Sebagai contoh mereka menggunakan teknologi seperti portal perusahaan sehingga SDM dapat mengatur sendiri rencana tunjangan, perekrutan facebook untuk melamar kerja, tes daring untuk melakukan pra penyaringan pelamar kerja. Tabel 1.3 mengilustrasikan bagaimana pemberi kerja menggunakan teknologi untuk mendukung penghantaran aktivitas manajemen SDM.

Tabel 1.3
Beberapa Aplikasi Teknologi untuk Mendukung Aktivitas SDM

Teknologi	Bagaimana penggunaannya oleh SDM
Video secara langsung	Digunakan untuk memfasilitasi pembelajaran dan pelatihan jarak jauh atau untuk memberikan informasi korporat kepada SDM dengan cepat dan murah
Peranti lunak pemantauan melalui internet dan jaringan	Digunakan untuk melacak aktivitas internet dan surel SDM atau untuk memantau kinerja mereka
Gudang data dan program analisis terkomputerisasi	Membantu manajer SDM memantau sistem SDM mereka. Contohnya, cara ini membuatnya lebih mudah untuk menilai hal-hal seperti biaya per perekrutan dan untuk membandingkan keterampilan SDM yang ada dengan proyeksi kebutuhan strategis perusahaan

g. *Mereka menggunakan pendekatan manajemen bakat untuk mengelola SDM*

Manajemen bakat (*talent management*) adalah proses berorientasi sasaran dan terintegrasi yang terdiri atas perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan dan kompensasi SDM. Manajemen bakat ini meliputi pengadaan proses terkoordinasi untuk mengidentifikasi, merekrut, mempekerjakan dan mengembangkan SDM. Kita akan membahas manajemen bakat ini pada Modul 3.

h. *Mereka mengelola keterlibatan SDM.*

Kinerja yang lebih baik membutuhkan SDM yang terlibat. Institute for Corporate Productivity mendefinisikan 'SDM yang terlibat' sebagai mereka yang secara mental dan emosional tertanam dalam pekerjaan mereka dan dalam berkontribusi kepada keberhasilan pemberi kerja. Manajer SDM jaman sekarang membutuhkan keterampilan untuk mengelola keterlibatan SDM.

i. *Mereka mengelola etika*

Saat ini banyak berita yang melaporkan bahwa para manajer melakukan perbuatan buruk yang tidak sesuai prinsip etika. Perilaku tersebut berisiko untuk membawa nama buruk bahkan bagi manajer dan pemberi kerja yang kompeten. Etika berarti standar yang digunakan seseorang untuk memutuskan seperti apakah kelakuan orang tersebut seharusnya. Kita dapat melihat bahwa di tempat kerja banyak masalah etika yang serius semisal keselamatan di tempat kerja dan privasi SDM, terkait dengan manajemen SDM.

j. *Mereka mempunyai kompetensi baru*

Tugas seperti merumuskan rencana strategis dan mengambil keputusan berbasis data membutuhkan keterampilan manajer SDM baru. Manajer SDM tidak cukup hanya pandai dalam tugas-tugas personel perekrutan dan pelatihan. Untuk membuat rencana strategis, manajer SDM harus memahami perencanaan strategis, pemasaran, produksi dan keuangan. Ia harus mampu merumuskan dan menerapkan perubahan organisasi skala besar, mendesain struktur dan proses kerja organisasi, dan memahami cara bersaing dan berhasil dalam pasar.

D. AKTIVITAS SDM DALAM MENGHADAPI BISNIS

Dengan mengacu karakteristik bisnis masa depan atau globalisasi serta memperhatikan masalah-masalah SDM yang dihadapi perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasikan strategi SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen antara lain sebagai berikut.

1. Prediksi SDM perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian SDM.

2. Rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan. Misalnya kreativitas, Kemampuan berubah cepat, potensi berkembang serta berkemampuan dan kemampuan belajar terus menerus.
3. Orientasi perlu dilakukan dengan didasarkan pada budaya perusahaan.
4. Pelatihan serta pengembangan perlu mengacu pada kompeten, motivasi dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur.
5. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajiban secara saksama. Kompensasi yang didasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif harus dipertimbangkan dengan saksama dan berdasarkan prestasi.
6. Penilaian prestasi perlu benar-benar menilai prestasi SDM secara tepat dan berorientasi pada pengembangan SDM.
7. Penanaman nilai yang menekankan pada paradigma *learning organization* dan budaya organisasi yang berorientasi pada profesional.
8. Memperhatikan faktor-faktor eksternal, strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis dan lain-lain.
9. Jalur karir SDM perlu direncanakan dengan saksama dan secara transparan dikomunikasikan.
10. Struktur organisasi seyogyanya cenderung ramping dan fleksibel serta mendorong komunikasi lateral dan *empowerment* atau pemberdayaan.

E. PERAN MANAJEMEN SDM

Setiap organisasi lazimnya memiliki bagian pengelolaan SDM, namun apakah itu ditangani oleh seorang manajer SDM atau tidak, akan tergantung pada kepentingannya. Kebanyakan perusahaan besar mengangkat seorang wakil eksekutif yang khusus menangani pengelolaan SDM untuk meningkatkan efektivitas perusahaan. Wakil eksekutif dan para pengelola SDM lainnya melaksanakan tugas mengangkat, melatih, membayar, memotivasi, memelihara dan pada akhirnya berpisah dengan para SDM lainnya di perusahaan. Namun banyak tugas-tugas ini dihilangkan karena sekarang ada perusahaan lain yang melaksanakan sebagian dari tugas-tugas tersebut. Dewasa ini banyak perusahaan yang melaksanakan tugas-tugas MSDM dengan memperhitungkan hasil efisiensi, tentu sebagian dari tugas tersebut dilimpahkan kepada pihak lain. *Outsourcing* misalnya, dapat membantu penyelesaian tugas-tugas SDM tradisional. Dengan pergeseran ini SDM harus dapat meninggalkan citra administrasinya dan berfokus pada aktivitas-aktivitas yang lebih strategik dan berorientasi misi.

Secara umum manajer SDM bertanggung jawab atas tugas-tugas khusus SDM walaupun sebagian hilang karena dikerjakan oleh pihak lain. Manajer SDM adalah individu yang bertindak sebagai pelaksana tugas-tugas SDM dan bekerja sama dengan

para manajer lain dalam menangani masalah-masalah SDM. Pada kebanyakan perusahaan-perusahaan besar, pengelolaan SDM ditangani oleh seorang manajer atau eksekutif SDM. Secara khusus, manajer SDM bertanggung jawab untuk mengkoordinasi pengelolaan SDM dan bekerja sama dengan manajer lain untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam perusahaan besar ada keterkaitan tanggung jawab antara manajer lini dengan profesional SDM. Para manajer lini meminta bantuan kepada unit SDM dalam pengelolaan SDM.

F. PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM MANAJEMEN SDM

Pengalaman di masa lalu bermanfaat menentukan arah yang ditempuh di masa depan. Peristiwa-peristiwa yang terjadi pada masa lalu dapat dijadikan landasan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas untuk mempertahankan atau meningkatkan serta mengurangi kegagalan di masa depan. Suatu keberhasilan yang diraih di masa lalu dapat dijadikan contoh untuk mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan tersebut di masa depan. Kegagalan di masa lalu dapat dijadikan sebagai pelajaran untuk menemukan metode-metode baru untuk memperbaikinya. Pada bagian ini akan dijelaskan tiga pendekatan terhadap perkembangan yang berkaitan dengan SDM. Ketiga pendekatan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Pendekatan Mekanis

Sudah menjadi pilihan bagi banyak negara maju dalam kegiatan produksi dengan menggunakan tenaga mesin. Suatu pertimbangan yang masuk akal untuk menggantikan tenaga manusia dengan tenaga mesin, karena tingginya permintaan sehingga jumlah produksi yang diinginkan besar. Suatu kesulitan bagi suatu negara untuk mencari tenaga kerja dalam jumlah besar yang memenuhi syarat untuk menghasilkan produk dalam jumlah yang besar pula. Suatu pilihan lain memungkinkan perekrutan tenaga kerja dari luar daerah atau negara lain, tetapi pilihan ini sangat mahal harganya dan lebih rumit urusannya.

Mempekerjakan manusia membutuhkan penanganan yang lebih sulit dibandingkan tenaga mesin, karena prosesnya yang diawali dari pengadaan, pelatihan sampai pada tahap pemutusan hubungan kerja (PHK). Untuk kepentingan pencapaian laba yang besar, pada dasarnya kebanyakan perusahaan memilih untuk menggunakan tenaga mesin dalam kegiatan proses produksi. Pendekatan dasar ini disebut sebagai pendekatan mekanis atau pendekatan barang dagang (*commodity approach*) yang disebut juga sebagai faktor produksi modal. Penggunaan faktor produksi modal akan memberikan hasil yang lebih efisien dan efektif dan memberikan keuntungan yang lebih besar.

Di sisi lain, pendekatan mekanis juga dapat menimbulkan masalah-masalah ketenagakerjaan. Banyak masalah yang ditimbulkannya bersifat klasik karena sejak diterapkan, pendekatan mekanis sudah merampas sebagian pekerjaan manusia.

Penerapan tenaga mekanis akan menimbulkan berbagai permasalahan baru antara lain pengangguran teknologis, keterjaminan pendapatan pekerja, serikat buruh, dan menurunnya kebanggaan dalam bekerja.

Pengangguran teknologis adalah suatu kondisi dimana pekerja yang mengalami kehilangan pekerjaan akibat penggunaan mesin-mesin dalam kegiatan proses produksi. Kondisi jaminan pendapatan pekerja adalah dimana pekerja akan merasa diancam oleh perkembangan teknologi sehingga memiliki kekuatiran akan masa depan pekerjaannya dan dibarengi dengan usia yang semakin tua. Kondisi ini akan menimbulkan perasaan tidak terjamin atas keadaan penghasilan pekerja di masa yang akan datang. Terbentuknya serikat pekerja banyak diakibatkan oleh tidak harmonisnya hubungan antara pemberi kerja dengan pekerja. Serikat pekerja berfungsi untuk menerima aspirasi para pekerja sehingga dapat meningkatkan martabat pekerja. Suatu keprihatinan para pekerja adalah hilangnya kebanggaan terhadap prestasi kerja mereka karena bekerja menurut sistem yang sudah ditentukan. Kebebasan bekerja akan semakin berkurang karena mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan sistem pada mesin.

2. Pendekatan Paternalisme

Pendekatan paternalisme adalah pendekatan yang dilakukan manajemen sebagai seorang ayah dalam perusahaan dengan melakukan tindakan protektif atau perlindungan terhadap SDM. Tindakan ini biasa dilakukan untuk mengurangi atau menghilangkan campur tangan pihak luar ke dalam perusahaan. Pada kenyataannya, praktek manajemen sekarang berupa pemberian tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan program rekreasi merupakan manajemen paternalistik.

Terdapat dua karakteristik paternalistik, pertama, organisasi tidak bertujuan memperoleh keuntungan besar semata. Mencapai keuntungan boleh saja tetapi tidak mengabaikan kepentingan manusia didalamnya. Sudah jelas bahwa penerapan pendekatan ini pengambilan keputusan yang terbaik bagi para SDM. Sebagai ayah selalu memberikan yang terbaik bagi anak-anaknya. Dengan kata lain, para pimpinan organisasi selalu memberikan sesuatu yang terbaik kepada para anggota dan perlindungan dari hal-hal yang dapat merugikan mereka. Praktek paternalisme akan mengurangi tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan. Kedua, pengambilan keputusan berada di tangan manajer, dalam hal semacam ini dapat membuat SDM menjadi kurang dewasa sehingga mereka merasa kurang cakap dalam bekerja apalagi dalam pengambilan keputusan.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pada pendekatan ketiga ini, manajemen SDM disebut sebagai pendekatan sistem sosial (*social system approach*). Dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem, dan fungsi suatu sistem adalah memproses input menjadi output sehingga dapat dikatakan bahwa di dalam sistem ada input dan output. Organisasi merupakan sebuah sistem, hal ini berarti organisasi merupakan sebuah proses sehingga organisasi

merupakan wadah untuk memproses input menjadi output. dalam sebuah organisasi terdapat banyak sub-organisasi atau bagian-bagian dari organisasi yang sering disebut sebagai bidang-bidang organisasi. Oleh karena itu, suatu sistem terdiri dari subsistem-subsistem yang saling berkaitan antar subsistem yang satu dengan sub sistem yang lainnya. Sedangkan kumpulan dari sistem-sistem itu disebut sebagai suprasistem.



Latihan

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

Pertanyaan Diskusi

- 1) Sebutkan dan jelaskan apa alasan pentingnya mempelajari manajemen SDM!
- 2) Sebutkan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh manajemen SDM!
- 3) Coba Anda jelaskan bagaimana aktivitas SDM dalam menghadapi dinamika dunia bisnis!
- 4) Sebutkan dan jelaskan tiga macam fungsi yang berbeda yang dijalani oleh seorang manajer SDM!
- 5) Wawancarailah seorang Manajer SDM. Berdasarkan wawancara tersebut, tuliskan sebuah presentasi singkat mengenai peran SSDM pada saat ini dalam membangun organisasi yang kompetitif!

Aktivitas Individu dan Kelompok

- 1) Dengan bekerja secara individual atau dalam kelompok, jelaskanlah bagaimana manajemen SDM merupakan suatu proses untuk menghasilkan produk yang berdaya saing tinggi!
- 2) Anda diminta untuk menjelaskan apa alasan sebagian perusahaan mengalihkan sebagian fungsi-fungsi manajemen SDM kepada pihak lain, dan mengapa pula keputusan tetap mengelola seluruh fungsi manajemen SDM dalam mencapai tujuan perusahaan?
- 3) Berdasarkan pertanyaan nomor 7, manakah yang lebih banyak dilakukan? Apa keuntungan yang diperoleh dalam memilih salah satu keputusan tersebut?
- 4) Anda diminta untuk menjelaskan berbagai pendekatan dalam manajemen SDM. Setiap pendekatan memiliki manfaat dalam kegiatan perekonomian suatu Negara, jelaskan hal tersebut!
- 5) Unduhlah artikel dengan tautan berikut:
<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/dra-sri-agustin-sutrisnowati-msi/tantangan-pengembangan-sumber-daya-manusiaa.pdf>
 Selanjutnya bacalah dan rangkumlah dengan menyajikan format ringkasan. Temukan ide untuk dijadikan pijakan dalam membuat proposal tesis. Sajikan

hasil telaah Anda dalam format tabel dan lengkapi dengan artikel atau sumber referensi yang mendukung ide Anda. Sumber referensi tidak boleh berasal dari blog atau laman non-akademik. Kirimlah hasil pekerjaan Anda ke dosen pengampu disertai dengan rekaman video yang memuat hasil dari pekerjaan Anda tersebut.



Rangkuman

Salah satu kunci keberhasilan organisasi saat ini ditentukan oleh kapasitas dari SDM yang dimiliki. Untuk itu seluruh manager dalam organisasi memiliki peran penting dalam menentukan SDM yang ada pada departemennya. Manajer SDM adalah individu yang bertindak sebagai pelaksana tugas-tugas SDM dan bekerja sama dengan para manajer lain dalam menangani masalah-masalah SDM. Seorang Manager SDM memiliki 2 bentuk otoritas yang melekat pada jabatannya yaitu otoritas lini yang memberikan hak kepada manager untuk berkoordinasi atau memerintah kepada manager atau SDM lain. Otoritas lini menciptakan hubungan antara atasan dan bawahan. Kedua adalah otoritas staf yaitu hak kepada manager untuk memberikan nasihat kepada manager atau SDM lain. Disamping itu untuk menjalankan tanggung jawabnya, Manajer SDM juga melaksanakan 3 fungsi yaitu fungsi lini, fungsi koordinasi dan fungsi staf. Pengetahuan bidang SDM tidak hanya proses manajemen SDM yang secara umum dikenal seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengupahan dan penilaian kinerja, namun juga mencakup berbagai pengetahuan seperti kemampuan interpersonal, manajemen pengetahuan (knowledge management), dana pensiun dan hubungan industrial serta berbagai inisiatif pengembangan organisasi dan sistem manajemen. Aktivitas SDM tradisional belum efektif berkontribusi pada bisnis apabila pengetahuan tersebut belum selaras dengan bisnis dan fungsi-fungsi dalam organisasi lainnya. Profesional SDM perlu memiliki pengetahuan tentang organisasi yang meliputi bisnis perusahaan, pengetahuan SDM beserta fungsi-fungsi lainnya. Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen SDM di masa depan tidak akan lagi sama dengan kondisi di masa lalu. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif dan produktif. Pada masa sekarang, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen SDM yang semakin unggul dan berkualitas. Terdapat tiga pendekatan terhadap perkembangan yang berkaitan dengan SDM. Ketiga pendekatan tersebut adalah pendekatan mekanis, pendekatan paternalisme dan pendekatan sistem sosial.



Tes Formatif 2

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

Tugas 1

Aktivitas Berbasis Artikel Jurnal

- 1) Carilah 5 artikel yang membahas tantangan Manajemen SDM!
- 2) Carilah 5 artikel yang mendukung tantangan Manajemen SDM!
- 3) Diskusikan secara mendalam kajian artikel tersebut dengan rekan sekelas atau sejawat, temukan ide untuk penulisan karya ilmiah Anda!
- 4) Kirimkan hasil diskusi anda yang dilengkapi masukan dari rekan sekelas atau sejawat kepada dosen pengampu atau tutor Anda. Selanjutnya, bacalah dan rangkumlah artikel-artikel tersebut dengan menyajikan dalam format ringkasan berbentuk tabel. Temukan ide yang memungkinkan untuk dijadikan sebagai pijakan dalam membuat literatur review dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia . Sajikan hasil telaah Anda dalam format tabel dan lengkapi dengan menambah artikel yang relevan dengan topik pada rujukan utama artikel tersebut atau sumber referensi yang mendukung ide anda tersebut. Sumber referensi tidak boleh berasal dari blog atau laman non-akademik.

Tugas 2

Aktivitas Berbasis Video

- 1) Unduhlah 3 video yang membahas materi tantangan Manajemen SDM:
- 2) Unduhlah 2 video yang membahas perbandingan tantangan SDM
Selanjutnya, sajikan resume dalam format ringkasan berbentuk tabel. Temukan ide yang memungkinkan untuk dijadikan sebagai pijakan dalam membuat literatur review dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia . Sajikan hasil telaah Anda dalam format tabel dan lengkapi dengan menambah artikel yang relevan dengan topik pada rujukan utama artikel tersebut atau sumber referensi yang mendukung ide anda tersebut. Sumber referensi tidak boleh berasal dari blog atau laman non-akademik.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Jawaban harus berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah, antara lain mengandung unsur rasional, obyektif, serta dapat ditelusuri.

Daftar Pustaka

- Aprinto, B., & Jacob, F. A. (2013). *Pedoman lengkap profesional SDM Indonesia*. Jakarta (ID): PPM Manajemen.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta (ID): Erlangga.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan competitive success*. New York (US): McGraw-Hill Education.
- Sopiah, S. E. M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Jakarta (ID): Andi Offset.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta (ID): Prenada Media Group.