

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. Pengertian Strategi

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture. Pengertian strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Pengertian strategi secara umum adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Atau dapat didefinisikan sebagai suatu garis besar haluan bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Secara khusus strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*).

Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Menurut Taufik (2010: 1) strategi bisa diartikan sebagai pola-pola umum kegiatan guru dan anak didik dalam perwujudan kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Strategi dasar dari setiap usaha akan mencakup keempat hal sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan menetapkan spesifikasi dan kualifikasi hasil seperti apa yang harus dicapai dalam mencapai sasaran usaha itu yang sesuai dengan aspirasi dan selera masyarakat.
- b. Mempertimbangkan dan memilih jalan pendekatan utama manakah yang dipandang paling efektif guna mencapai sasaran tersebut.
- c. Mempertimbangkan dan menetapkan langkah-langkah apa saja yang akan ditempuh untuk mencapai sasaran tersebut.
- d. Mempertimbangkan dan menetapkan kriteria dan patokan ukuran yang harus dipergunakan untuk mengukur dan menilai taraf keberhasilan usaha tersebut.

Menurut Tjahjono (2009: 1-3) tujuan penting perusahaan adalah menghasilkan kinerja secara efektif. Untuk mencapai keefektifan tersebut, perusahaan menggunakan metode yang diskenario dalam bentuk tindakan atau aktifitas yang disebut strategi. Strategi tersebut mencakup formulasi tujuan dan seperangkat rencana aksi untuk pencapaian tujuan. Ketika para manajer akan mengeksekusi strategi, maka mereka harus melibatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Mereka harus

memahami kapasitas sumber daya manusia yang mereka miliki, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja mereka.

Keefektifan perusahaan ditentukan oleh apakah perusahaan dapat memuaskan kebutuhan stakeholder. Stakeholder meliputi: (1) pemegang saham yang menginginkan laba atas investasinya; (2) Pelanggan yang menginginkan produk dan pelayanan yang berkualitas; (3) Karyawan yang menginginkan pekerjaan yang menarik dan kompensasi yang sepadan dengan upayanya; dan (4) Masyarakat yang menginginkan perusahaan berkontribusi pada aktivitas dan proyek lingkungan dan mengurangi polusi lingkungan.

Keefektifan perusahaan tersebut berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan meraih pangsa pasar dalam industri bisnis yang digelutinya. Perusahaan yang efektif mempunyai keunggulan dalam bersaing dibanding perusahaan lain sebaliknya perusahaan yang tidak efektif akan sulit bersaing dengan perusahaan lain. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam menentukan keefektifan dan daya saing perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan. Gambar di bawah ini menunjukkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang dilandasi strategi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Praktik-praktik sumber daya manusia meliputi menganalisa dan mendesain pekerjaan, menentukan kebutuhan sumber daya manusia (*human resource planning*), menarik orang-orang yang berpotensi (*recruiting*), memilih karyawan (*selection*), melatih karyawan bagaimana

melakukan pekerjaan dan mempersiapkan karyawan untuk masa depan (*training* dan *development*), menggaji karyawan (*compensation*), mengevaluasi kinerja karyawan (*performance management*) dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (*employee relation*).

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia tersebut mempunyai nilai strategis yaitu mendukung sasaran dan tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif diupayakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kontribusinya dalam menciptakan kepuasan pekerja dan pelanggan, inovasi dan produktivitas dan penciptaan reputasi perusahaan di mata masyarakat.

#### Strategic HRM



#### KINERJA PERUSAHAAN

Gambar: Praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: (Tjahjono,2009: 3)

## 2. Manajemen

### a. Pengertian Manajemen

Dalam Ensiklopedi Umum dikemukakan bahwa manajemen adalah proses melakukan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan tertentu melalui kerja sama dengan orang lain dan dipimpin oleh seorang manager melalui fungsi-fungsinya. Makharita (dalam Handayaniingrat, 1990: 18) mendefinisikan manajemen sebagai pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang potensial di dalam pencapaian tujuan. Dalam definisi tersebut manajemen ditekankan pada usaha menggunakan atau memanfaatkan sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam pencapaian tujuan. Adapun yang dimaksud dengan sumber/sarana manajemen adalah: orang (*man*), uang (*money*), materil (*materiil*), peralatan/mesin (*machine*), metode (*method*), waktu (*time*), dan prasarana lainnya seperti tanah, gedung, bahan-bahan, dan sebagainya.

Koontz dan O'Donnell (1976: 42) mengatakan bahwa *management involves getting things done through and with the people*, yaitu pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan atas bantuan orang lain. Karena manajemen merupakan usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan, maka orang-orang di dalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung jawab, dan tugas-tugas pekerjaanya.

Gorge R. Terry (1960: 54) menyatakan bahwa *manajemen a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and*

*controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomulish predtermind objectived.* Manajemen yaitu proses tersendiri yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pelaksanaan dan evaluasi dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Merujuk pada beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen mengandung elemen sebagai berikut.

- 1) Tujuan tertentu yang hendak dicapai
- 2) Pemanfaatan sumber yang tersedia
- 3) Kegiatan bimbingan kelompok
- 4) Kegiatan bersama orang lain
- 5) Pelaksanaan program dan pengawasan.

#### **b. Fungsi-Fungsi Manajemen**

Williem H. Newman menyebut fungsi manajemen adalah *the work of administrator/manager*, yakni pekerjaan seorang administrator/manajer, yang dapat dibagi atas 5 yang diakronimkan menjadi POASCO, yaitu: (1) *planning* atau perencanaan, (2) *organizing* atau pengorganisasian, (3) *assembling resources* atau pengumpulan sumber, (4) *supervising* atau pengendalian kerja, (5) *controlling* atau pengawasan (Handayani, 1990: 21). Sementara itu, Farland menyebut fungsi manajer yaitu: (1) *planning* atau

perencanaan, (2) *directing* atau pengorganisasian, dan (3) *organizing work* atau mengatur pekerjaan (Handayani, 1990: 22).

H. Koontz & O'Donnell menyebut fungsi manajer (*the function of manager*) yang diakronimkan menjadi PODISCO, yaitu: (1) *planning* atau perencanaan, (2) *organizing* atau pengorganisasian, (3) *staffing* atau penyusunan personil, (4) *directing* atau pengarahan/memimpin pelaksanaan, dan (5) *controlling* atau pengawasan (Handayani: 23). George Terry (1960) mengemukakan fungsi manajemen yang terdiri atas POAC, yaitu: (1) *planning* atau perencanaan, (2) *organizing* atau pengorganisasian, (3) *actuating* atau menggerakkan pelaksanaan, dan (4) *controlling* atau pengawasan (Handayani, 1990: 27).

Luther Gulick (Handayani, 1990: 25) mengemukakan bahwa fungsi manajemen adalah POSDCORB, yaitu: (1) *planning* atau perencanaan, (2) *organizing* atau pengorganisasian, (3) *staffing* atau penyusunan personil, (4) *directing* atau pengarahan/ memimpin pelaksanaan, (5) *coordinating* atau pengkoordinasian, (6) *reporting* atau pelaporan, dan (7) *budgeting* atau pembiayaan.

Dari beberapa pendapat mengenai fungsi manajemen di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi: (1) *planning*, (2) *organizing*, (3) *assembling resources*, (4) *supervising*, (5) *controlling*, (6) *directing*, (7) *staffing*, (8) *coordinating*, (9) *reporting*,

dan (10) *budgeting*. Untuk memperjelas fungsi-fungsi manajemen tersebut penulis uraikan sebagai berikut:

1) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan itu dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan.

2) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas kepada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagikan untuk dikerjakan masing-masing anggota organisasi.

3) *Assembling resources* (pengumpulan sumber)

Pengumpulan sumber adalah pengumpulan sumber-sumber yang dipergunakan untuk mengatur penggunaan usaha-usaha tersebut yang meliputi personil, uang atau kapital, alat-alat atau fasilitas, dan hal-hal lain yang diperlukan untuk pelaksanaan *planning*.

4) *Supervising* (supervisi)

Supervisi merupakan bimbingan dari pelaksanaan pekerjaan setiap hari termasuk memberikan instruksi, motivasi atau dorongan agar mereka secara sadar memenuhi instruksinya, mengadakan



koordinasi dan berbagai kegiatan pekerjaan dan memelihara hubungan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan.

5) *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan merupakan tindakan bimbingan, penilaian terhadap bawahan untuk menjamin agar pelaksanaan program sesuai rencana, pengawasannya apakah hasil pelaksanaannya tidak bertentangan dengan sasaran (*goals*) dan rencana itu sendiri. Jika terlihat adanya penyimpangan-penyimpangan, perlu segera diadakan tindakan-tindakan perbaikan, untuk membenarkan penyimpangan-penyimpangan tersebut agar dapat membantu untuk menjamin penyelesaian dari rencana. Perencanaan sumber-sumber yang diperlukan secara tepat dalam penyelesaian tujuan tertentu, kemudian kegiatan dilakukan monitoring untuk menentukan apakah dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan.

6) *Directing and Leading* (pengarahan dan pembinaan)

Upaya ini merupakan pekerjaan yang sangat kompleks. Pimpinan harus mempertimbangkan bawahan terhadap nilai-nilai kebiasaan, sasaran/ tujuan dan kebijaksanaan organisasi/ badan usaha. Bawahan diusahakan agar banyak mengetahui struktur organisasi, adanya hubungan yang saling ketergantungan daripada kegiatan dan personilnya, tugas-tugas dan wewenangnya. Jika bawahan telah cukup orientasinya, atasan harus melanjutkan

pertanggungjawabannya untuk kejelasan dari tugasnya, yaitu memberikan arahan agar pelaksanaan bekerja dengan semangat penuh pengabdian. Pengarahan dan pembinaan yang berhasil terhadap bawahan diakui demikian kompleksnya. Namun demikian motivasi dan hasil dari ilmu pengetahuan dan orang yang telah terlatih yang bekerja secara efisien akan dapat mencapai tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya.

7) *Staffing* (penyusunan pegawai)

*Staffing* adalah menempatkan orang-orang sesuai dengan jabatan yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Hal tersebut memerlukan persyaratan penentuan tenaga kerja bagi sesuatu pekerjaan/ jabatan yang harus diselesaikan, dan pekerjaan ini termasuk juga mengadakan inventarisasi, penilaian, dan pemilihan calon untuk pengisian jabatan tersebut. Disamping itu juga harus dipertimbangkan masalah penghasilannya, latihan dan pengembangan baik calon pegawai atau pegawai lainnya agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang efektif.

8) *Coordinating* (pengkoordinasian)

Pengkoordinasian mengandung makna menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi itu dapat dikerjakan tidak hanya menurut kehendak yang mengerjakannya saja, tetapi menurut aturan sehingga menyumbang terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati. Tiap-tiap orang harus mengetahui tugas

masing-masing sehingga tumpang tindih yang tidak perlu dapat dihindari. Disamping itu dalam melaksanakan tugas pendidikan, pengaturan waktu merupakan hal yang penting. Ada kegiatan yang harus didahulukan, ada yang harus dilakukan kemudian, dan ada pula yang harus dikerjakan berbarengan. Dalam koordinasi diusahakan agar pekerjaan dapat dibagi habis pada tugas personalia pada suatu unit kerja, dan dilakukan koordinasi agar bidang tugas tersebut dapat berjalan dengan baik menuju tujuan yang telah ditetapkan.

9) *Reporting* (pelaporan)

Seorang manager harus selalu mengetahui apa yang dilakukan, baik untuk keperluan pimpinan maupun bawahannya melalui catatan, penelitian, maupun inspeksi. Hasil kegiatan pada suatu lembaga atas unit kerja untuk dilaporkan pada instansi yang berwenang di atasnya.

10) *Budgeting* (pembiayaan)

Seorang manager berfungsi menentukan anggaran biaya yang dituangkan dalam bentuk rencana anggaran, perhitungan anggaran dan pengawasan penggunaan anggaran agar semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang dikehendaki.

**c. Prinsip Manajemen**

Prinsip adalah dasar atau asas yang didefinisikan sebagai suatu kebenaran yang fundamental yang diharapkan mempengaruhi

peristiwa yang sudah diketahui (Allenn, 1974: 7). Prinsip merupakan pokok-pokok yang menjadi pedoman dalam rangka penyelenggaraan organisasi/ lembaga, agar organisasi/ lembaga menjadi lebih baik.

Henry Fayol (dalam Handoko, 1984: 41) mengemukakan prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut: (1) pembagian kerja, (2) wewenang, (3) disiplin, (4) kesatuan perintah, (5) mendahulukan kepentingan umum atas kepentingan pribadi, (6) balas jasa, (7) sentralisasi, (8) rantai skalar, (9) inisiatif, dan (10) *esprit de corps*.

#### 1) Pembagian Kerja

Karena manajemen merupakan kerjasama , maka pembagian tugas pada masing-masing personil menurut fungsi dan wewenangnya sangat diperlukan, sehingga pejabat di dalamnya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja. Pada suatu unit kerja tersebut, seorang manager bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu perlu dilakukan pembagian kerja. Seorang manager yang baik adalah manager yang mampu membagi habis pekerjaan, bukan yang bekerja habis-habisan.

#### 2) Wewenang

Wewenang adalah kekuasaan membuat keputusan, memerintah dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain, dan berhak dipatuhi oleh segenap bawahannya. Oleh karena itu, pejabat yang tidak mempunyai hak dan wewenang secara birokrasi

tidak dibenarkan memberi perintah atau komando. Seorang pejabat bertanggung jawab penuh atas hak dan wewenang dirinya dan bertanggung jawab penuh terhadap orang lain yang diberikan hak dan wewenang olehnya.

### 3) Disiplin

Disiplin merupakan sikap yang harus dimiliki oleh setiap manager dan bawahannya, untuk selalu mematuhi, menghormati peranannya dengan melaksanakan tugasnya secara tepat, tidak menunda-nunda waktu untuk tidak melaksanakan tugasnya pada waktu yang telah ditentukan.

### 4) Kesatuan Perintah

Pada dasarnya setiap bawahan hanyalah menerima perintah dari satu orang pejabat atau atasannya. Begitu pula Pelopor, pada dasarnya hanya kepada seorang pejabat saja. Ini dimaksudkan untuk menghindari kesulitan dan kebingungan bawahan kemana ia harus melapor dan bertanggung jawab jika perintah diterima dari banyak sumber. Disamping itu, prinsip kesatuan perintah akan menghindari penilaian tugas yang jelek dengan alasan diterima dari banyak atasan, banyak pejabat, dan banyak orang.

### 5) Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan sendiri

Dalam mencapai kepentingan bersama, kepentingan pribadi harus berada di bawah kepentingan umum. Masing-masing personil di dalam organisasi hendaknya memiliki tanggung jawab

moral untuk mengupayakan tercapainya tujuan bersama, dengan prinsip mendahulukan kepentingan umum atas kepentingan diri pribadinya.

6) Balas Jasa

Setiap jasa sekecil apapun dalam sebuah manajemen hendaknya mendapat penghargaan. Salah satu penghargaan adalah pemberian gaji. Di dalam memberikan gaji, imbalan intensif, para manajer hendaklah memperhatikan kedudukan, volume kerja, tanggung jawab, dan jenjang kepangkatan sehingga tercipta keadilan dan terhindar kecemburuan antarkaryawan.

7) Sentralisasi

Sentralisasi adalah pemusatan kekuasaan pada seorang manajer tertinggi. Hal ini penting agar sebuah organisasi dinahkodai oleh seorang saja. Meskipun demikian, di dalam pelaksanaannya, pada tingkat tertentu, hendaknya diseimbangkan antara prinsip sentralisasi dengan prinsip desentralisasi (membagi kewenangan).

8) Inisiatif

Inisiatif merupakan kebebasan untuk merencanakan, mengeluarkan ide dan pikiran-pikiran oleh anggota dalam organisasi. Dalam hal ini setiap anggota hendaklah diberi kesempatan yang seluas-luasnya, dalam arti kebebasan yang terkendali, kebebasan yang terkontrol dan terarah. Hal ini sangat

penting, sebab dinamika dalam organisasi adalah potensi-potensi yang memungkinkan kemajuan bagi organisasi. Jika hak inisiatif anggota diberikan, kedua belah pihak saling diuntungkan, para anggota semakin percaya diri karena mereka selalu dihargai dan dibutuhkan. Sementara pimpinan lebih beruntung jika organisasinya lebih maju. Suatu organisasi akan berhasil mencapai tujuannya jika setiap inisiatif dari anggotanya didengarkan dan dihargai karena mereka merasa menjadi bagian dari program yang dijalankan oleh organisasinya.

9) *Esprit de corps* (Kesatuan korps)

Kesatuan korps adalah kekuatan, kebanggaan, kesetiaan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Ia adalah kekuatan yang harus ditumbuhkan melalui semangat bersama atau semangat corps (Handoko, 1984: 41-42).

### 3. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian

Beberapa pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, antara lain.

- 1) Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia

agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. (Flipo, 1989: 42).

- 2) Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. (French dalam Soekidjo, 1991: 18)
- Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia atau pegawai yang mencakup; penerimaan, penggunaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang ada.

#### **b. Proses Manajemen SDM**

Proses manajemen sumber daya manusia yang akan dibahas, yaitu menekankan pada; *recruitment* (pengadaan), *maintenance* (pemeliharaan) dan *development* (pengembangan).

##### **1) Pengadaan Sumber Daya Manusia**

*Recruitment* disini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena pengadaan dapat merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM yang berkualitas. Jadi bisa berupa *recruitment from outside* dan *recruitment from within*.



Recruitment from within merupakan bagian dari upaya pemanfaatan SDM yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Untuk pengadaan pekerja dari luar tahapan seleksi memegang peran penting. Seleksi yang dianjurkan bersifat terbuka (*open competition*) yang didasarkan kepada standar dan mutu yang sifatnya dapat diukur (*measurable*). Pada seleksi pekerja baru maupun perpindahan baik promosi dan tanpa promosi, harus memperhatikan unsur-unsur antara lain; kemampuan, kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian.

Tahapan pemanfaatan SDM ini sangat memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting disini adalah memanfaatkan SDM atau pekerja secara efisien, atau pemanfaatan SDM secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa diperas karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pemanfaatan SDM yang terbaik adalah prinsip satisfaction yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pemanfaatan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai

dari yang paling mudah dan sederhana sampai cara yang paling canggih. Pemanfaatan SDM perlu dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip *the right man on the right job*.

## 2) Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan atau maintenance merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan SDM yang disertai dengan ganjaran (reward system) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal.

Pemeliharaan SDM pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen SDM. Pemeliharaan SDM perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (reward system), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti;

fasilitas kendaraan, perubahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial seperti ; kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

### 3) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Untuk pendidikan dan pelatihan ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau *need assessment*, yang menyangkut tiga aspek, yaitu : (1) analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan : "Bagaimana organisasi melakukan

pelatihan bagi pekerjanya”, (2) analisis pekerjaan, dengan pertanyaan : ” Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya” dan (3) analisis pribadi, menekankan “Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa”. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut.

**c. Pentingnya SDM**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi *human capital* yang semakin santer kita dengar. Lawas mata kuliah MSDM sesuai dengan fungsi MSDM yaitu hal ihwal *staffing* dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis

tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM.

Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka *scope* MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif).

Menurut Handoko (2001: 3) manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan

bahwa kita terutama mengelolah sumberdaya manusia bukan material atau finansial.

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen personalia, atau sekarang disebut manajemen sumber daya manusia, yang telah diterima secara universal. Masing-masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain". Menurut Handoko (2001:3) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompesasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif dibidang personalia.

Sedangkan French, dalam Handoko (2001: 3), mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Berdasarkan dua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Definisi tersebut menekankan kenyataan bahwa kita, terutama mengelola manusia, bukan sumber daya yang lain. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan

sumber daya manusia. Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

#### 4. MSDM Strategis.

Para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama.

Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

Kecenderungan global: Perubahan, pergeseran Manager masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

- a. Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika.
- b. Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional.
- c. Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dsb. oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
- d. Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita.
- e. Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa



paradigma baru di dunia usaha Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya *mergers, joint-venture* dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan sustainable sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan *cost-effective*. Organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru.

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resources*. Pentingnya sumber daya manusia ini, perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Menurut Buchari Zainun (2001, hal. 17), manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.

**a. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Proses MSDM**

Dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi penting dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan.

Pengembangan sumber daya manusia terarah dan terencana disertai dengan pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam atau setidaknya pengelolaan dan pemakaian sumber daya alam dapat secara berdaya guna dan berhasil guna. Demikian pula pengembangan sumber daya manusia secara mikro di suatu organisasi sangat penting dalam mencapai kerja optimal. Baik secara makro maupun secara mikro pengembangan sumber daya manusia adalah merupakan bentuk investasi (*human investement*).

Dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia adalah suatu *condition sine quo* yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi terlebih di dalam dunia pendidikan. Namun demikian dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan faktor-faktor baik dari dalam diri organisasi maupun dari luar organisasi yang bersangkutan (internal dan eksternal).

#### 1) Faktor Internal

Faktor internal di sini, organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan. Secara terinci faktor-faktor tersebut antara lain.

##### a) Misi dan Tujuan Organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan

tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan itu diperlukan kemampuan tenaga (sumberdaya manusia), dan ini ha nya dapat dicapai dengan pembangunan sumberdaya manusia dalam organisasi tersebut. Apabila hal ini dikaitkan dengan dunia pendidikan, maka dapat dipastikan bahwa setiap lembaga pendidikan memiliki misi dan tujuan. Misi dan tujuan lembaga inilah yang menjadi ruh bagi setiap aktivitas di dalamnya.

b) Strategi Pencapaian Tujuan

Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut berbeda. Oleh sebab itu, setiap organisasi mempunyai strategi tertentu. Untuk itu, diperlukan kemampuan karyawannya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar yang dapat disusunya sudah memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Hal ini akan mempengaruhi pengembangan sumberdaya dalam organisasi itu.

c) Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan oranisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola

pengembangan sumber daya manusianya akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah misalnya. Demikian pula strategi dan pemberdayaan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

d) Jenis Teknologi yang digunakan

Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam, dari yang paling sederhana sampai dengan yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan dalam program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia di sini diperlukan, baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani terjadinya kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

2) Faktor Eksternal

Organisasi itu berada di dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana organisasi itu berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka ia harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal organisasi itu. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain.

a) Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan pemerintah, surat

keputusan menteri dan pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

b) Sosial Budaya Masyarakat

Faktor sosial budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosial budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, dalam mengembangkan sumber daya dalam suatu organisasi faktor ini perlu dikembangkan.

c) Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu, maka kemampuan karyawan organisasi harus mampu diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

**b. Praktik-Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Tjahjono (2009: 7) peranan manajemen sumber daya manusia dalam administrasi berkurang karena teknologi telah

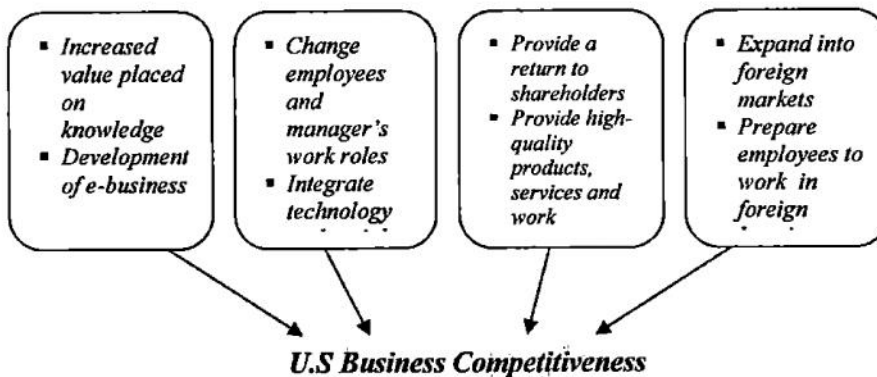
digunakan untuk tujuan administrasi seperti mengelolah catatan pegawai, memudahkan pegawai menda[patkan informasi atau mendaftar program pelatihan, benetif, dan lain-lain. Kemajuan teknologi seperti internet memungkinkan penyediaan *self-services* kepada pegawi yaitu pegawai dapat melakukan akses informasi secara langsung mengenai isu sumber daya manusia seperti pelatihan, benetif, kompensasi, kontrak; mendaftar program dan pelayanan-pelayanan secara *online* dan mengisi survei mengenai sikap secara *online*.

*Outsourcing* peran adminsitrasi yaitu menyerahkan peran administrasi kepada perusahaan lain (vendor, pihak ke tiga atau konsultan) juga telah banyak dilakukan. *Outsourcing* tersebut meliputi bidang: administrasi gaji, pelatihan, seleksi dan rekrutmen pegawai. Selain itu, departemen SDM juga secara tradisional berperan dalam *employee advocate* yaitu memperhatikan maslah pegawai, memastikan pekerja digaji dengan benar, membuat kontrak tenaga kerja dan menghindari masalah pelanggaran hukum.

Manajemen Sumber Daya Manusia awalnya reaktif yaitu isu-isu sumber daya manusia hanya akan menjadi perhatian jika isu tersebut secara langsung mempengaruhi bisnis. Namun beberapa perusahaan telah menyadari nilai kompetitif dari manajemen SDM dan meyakini bahwa manajemen SDM penting untuk keberhasilan bisnis sehingga meningkatkan peran manajemen SDM sebagai *change agent* dan *strategic partner*. Manajer SDM semakin dilibatkan dalam komite

tingkat tinggi untuk meningkatkan arah strategi perusahaan. Manajemen SDM saat ini telah ditransformasi dari yang semula terspesialisasi dan terpisah dari fungsi lain menjadi sebuah kompetensi perusahaan melalui *partnership* antara manajer SDM dengan manajer dari fungsi lain untuk meraih keunggulan bersaing dan sasaran bisnis secara keseluruhan. Fenomena tersebut disebut *resources-based view* yang menjelaskan bahwa kapabilitas SDM adalah sumber daya potensial untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini akan menjadi praktik-praktik manajemen sumber daya manusia semakin penting, antara lain 1) tantangan ekonomi baru, 2) tantangan global, dan 3) sistem kerja dengan kinerja tinggi. Tantangan tersebut ditunjukkan dengan gambar sebagai berikut.



**Gambar 2: Tantangan Praktek-Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**  
Sumber: Tjahjono, 2009: 3

### 1) Tantangan Ekonomi Baru

Beberapa tantangan ekonomi baru mempunyai implikasi pada manajemen sumber daya manusia, meliputi: perubahan struktur ekonomi, pengembangan e-bisnis, dan tumbuhnya pekerjaan profesional dan di bidang pelayanan. Pengembangan *elektronic buseniss*. Banyak perusahaan menggunakan internet untuk bersaing dengan perusahaan lain.

*Electronic Business (e-business)* merupakan proses bisnis yang dilakukan secara elektronik meliputi pembelian, penjualan dan penyediaan jasa, seperti: transaksi bisnis ke konsumen (pembelian buku dan tiket, layanan online seperti perbankan); bisnis ke bisnis (transaksi antarperusahaan seperti manufaktur, retail, pedagang besar, dan perusahaan konsultan); konsumen ke konsumen (pembelian individual, penjualan barang dan jasa melalui lelang).

Ada beberapa tantangan manajemen SDM di perusahaan yang mengadopsi *e-business*, antara lain: mengidentifikasi dan merekrut orang berbakat, bekerja dengan tekanan akibat *downsizing* atau restrukturisasi bisnis, merespon dan mengurangi potensi masalah hukum, mengakomodasi kebutuhan pekerja kreatif dan tidak terstruktur dan menstruktur kompensasi yang menarik. Selain itu, profesional manajemen SDM diharapkan orang yang fleksibel, tahan dalam situasi chaos, menyukai tantangan, berpengetahuan tentang internet dan *e-kommerce*, bekerja tanpa banyak struktur dan



konfiden dengan kepuasannya, mampu menyesuaikan manajemen SDM dengan kondisi persaingan. Dalam penelitian penulis, persoalan resistensi dalam hal teknologi sering menjadi kendala utama dalam adopsi teknologi di Indonesia (Tjahjono, 2009).

Struktur perekonomian. Persaingan tenaga kerja dipengaruhi oleh tumbuh kembang industri dan pekerjaan serata jumlah dan keterampilan yang dimiliki tenaga kerja yang bersedia bekerja *full-time* saat ini, kelompok pekerjaan yang pertumbuhannya tercepat adalah di bidang jasa. Hal ini membawa implikasi bagi manajemen SDM. Penelitian menunjukkan bahwa resepsif pegawai mengenai praktik-praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif kepada pelanggan dan kualitas pelayanan. Untuk memaksimalkan pelayanan pelanggan, perusahaan jasa harus menciptakan lingkungan yang positif dan kebijakan manajemen SDM yang progresif.

Pengetahuan semakin bernilai. Modal intelektual berupa kreativitas, produktivitas, dan pelayanan yang diberikan oleh karyawan sangat bernilai bagi perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif meliputi pemahaman segala sesuatu mengenai perusahaan, kinerja yang diharapkan, bagaimana kinerja akan dihargai dan mengapa serta bagaimana mengembangkan bakat karyawan. Dewasa ini banyak perusahaan yang mengembangkan modal intelektual untuk meraih keunggulan bersaing dengan

kompetitor sehingga mereka berupaya menarik, mengembangkan dan mempertahankan pekerjaan berpengetahuan. Pekerja berpengetahuan banyak dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan layanan kesehatan, bisnis, sosial, insinyur, dan manajemen.

Mereka membutuhkan gaya manajemen yang menfokuskan pada pengembangan dan pemberdayaan yang berarti memberikan tanggung jawab dan otoritas untuk membuat keputusan mengenai semua aspek berkaitan dengan pengembangan produk dan pelayanan pelanggan. Untuk keberhasilan pemberdayaan, manajer harus menghubungkan pekerja ke sumber-sumber informasi dari dalam maupun luar perusahaan, membantu pekerja berinteraksi dengan seluruh staf perusahaan, memastikan pekerja diinformasikan isu-isu yang penting dan saling bekerja sama satu lain.

Kebutuhan keterampilan. Perubahan struktur pekerjaan ke arah pekerjaan yang berkaitan dengan jasa dan pengetahuan telah merubah keterampilan yang dibutuhkan. Kebutuhan atas ketampilan yang spesifik berganti dengan kebutuhan keterampilan yang bersifat kognitif (matematika dan kemampuan verbal) dan interpersonal yang mendukung untuk bekerja secara team dan berhubungan dengan pelanggan. Banyak pekerjaan khususnya e-bisnis membutuhkan keterampilan yang berhubungan dengan teknologi. Banyak perusahaan yang mengaitkan keterampilan dengan

pendidikan sehingga pendidikan tersebut dijadikan standar untuk menyaring karyawan baru yang prospektif.

Namun, beberapa perusahaan jika tidak menemukan orang dengan kualifikasi keterampilan yang dibutuhkan akan mengupayakan pelatihan untuk mengatasinya. Beberapa perusahaan lain ada pula yang menjalin kerja sama dengan universitas atau SMA untuk mendesain dan mengajar materi. Kesenjangan keterampilan dapat menurunkan daya saing karena menyebabkan perusahaan sulit melakukan pembaharuan teknologi, melakukan reorganisasi pekerjaan dan memberdayakan para pekerja sehingga sulit mengembangkan sistem kerja yang mempunyai performa tinggi.

Perubahan dalam hubungan kerja. Faktor yang paling berpengaruh dalam mengubah hubungan kerja saat ini adalah banyaknya perusahaan yang melakukan layoff pekerja. *Psychological contract* menyiratkan kontribusi apa yang diharapkan perusahaan dari para pekerjanya atas kontribusi tersebut. Secara tradisional perusahaan mengharapkan kontribusi berupa tenaga, waktu, keterampilan, kemampuan dan loyalitas dan sebagai gantinya perusahaan akan memberikan keamanan kerja dan kesempatan untuk promosi.

Saat ini, lingkungan yang bisnis yang sangat kompetitif sering meminta perubahan kualitas, inovasi, kreatifitas, ketepatan waktu dan keterampilan yang dibutuhkan. Hal ini membuat

perusahaan terpaksa harus melakukan restrukturisasi, merger, akuisisi dan layoff.

Karyawan diharapkan bertanggung jawab atas karier mereka sendiri mulai dari mencari training sampai dengan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga. Sebaliknya, karyawan mengharapkan perusahaan memberikan jadwal kerja yang fleksibel, lingkungan kerja yang nyaman, lebih banyak otonomi dalam melakukan pekerjaan, training dan pengembangan serta insentif finansial berdasar performa perusahaan. Tantangan manajemen SDM adalah bagaimana mengembangkan karyawan yang produktif dan mempunyai komitmen.

Sebagai ganti dari berubahnya *psychological contract*, perusahaan menggunakan *work arrangement* alternatif yang meliputi: kontraktor independem, pegawai tidak tetap, pekerja temporer atau pekerja kontrak. Ada beberapa pendapat mengenai baik buruk hubungan kerja non tradisional ini. Beberapa analis tenaga kerja berpendapat *work arrangement* alternatif tersebut dikaitkan dengan rendahnya gaji, ketakutan akan pengangguran, asuransi kesehatan dan pensiun yang buruk dan ketidakpuasan bekerja. Di sisi lain *work arrangement* alternatif memudahkan perusahaan untuk menyesuaikan level pekerja yang dibutuhkan, biaya lebih efektif terutama ketika permintaan produk/ jasa

berfluktuasi. Selain itu alternatif ini memungkinkan pekerja menyeimbangkan aktivitas pekerjaan dan non-pekerjaan.

Permintaan atas pekerjaan yang lebih fleksibel. Globalisasi dan perkembangan *e-commerce* telah merubah ketentuan 40 jam kerja/ minggu. Kini perusahaan beropersi 24 jam sehari, 7 hari setiap minggu sedangkan pegawainya (manufaktur dan call center) bekerja 8-12 jam perhari atau bekerja sift pagi dan malam. Pekerja professional pun menghadapi pekerjaan yang sibuk dan membutuhkan waktu lama sehingga mempengaruhi kehidupan personalnya dan dapat menyebabkan stress, ketidakpuasan, tidak produktif dan turnover yang tinggi. Banyak perusahaan memberikan jadwal kerja fleksibel, tidak mengganggu waktu bebas pegawainya dan penggunaan waktu kerja yang lebih produktif.

## 2) Tantangan Global

Tantangan global berkompetisi di pasar internasional, antara lain perusahaan harus mengembangkan pasar global, memperbaiki daya saing di pasar global dan mempersiapkan karyawan yang akan ditugaskan menangani bisnis di pasar global. Mengembangkan pasar global. Banyak perusahaan memasuki pasar internasional antara lain dengan mengekspor produk mereka, membangun fasilitas manufaktur di perusahaan lain, membuat aliansi dengan perusahaan lain atau melakukan *e-commerce*. Fakta menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dunia yang sukses bukan hanya menciptakan

perusahaan multinasional tetapi juga menciptakan perusahaan yang mempunyai pekerja dan budaya perusahaan yang mencerminkan karakteristik pasar global dimana perusahaan tersebut beroperasi.

3) Sistem Kerja dengan Kinerja Tinggi.

Kemajuan teknologi dan *manufacturing*. Transportasi, telekomunikasi dan mikroprosesor telah mengubah cara melakukan pekerjaan, peran manajer dan pekerja serta struktur organisasi. Tantangan yang dihadapi manajemen SDM adalah mengintegrasikan teknologi dan struktur untuk mencapai keunggulan bersaing dengan menciptakan sistem kerja yang mempunyai kinerja tinggi.

Perubahan dan peran keterampilan yang dibutuhkan pekerja. Kemajuan teknologi memudahkan diversifikasi produk dan pemesanan produk dengan spesifikasi yang diinginkan pelanggan. Untuk itu, pekerja harus mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai produk dan keterampilan untuk mengembangkan atau memperbaiki desain produk. Karena pekerja tersebut melibatkan team, maka keterampilan interpersonal seperti negosiasi, manajemen konflik, dan pemecahan masalah menjadi sangat penting dimiliki para pekerja.

Semakin pentingnya melakukan pekerjaan secara team. Team kerja meliputi para pekerja dengan berbagai keterampilan yang saling berinteraksi dalam merancang produk/ jasa atau melakukan inspeksi dan aktivitas mengontrol kualitas. Perubahan manajerial.

Untuk memperoleh manfaat yang maksimal dari teknologi baru, manajer harus mengubah dari model manajemen militer yang menitikberatkan pada kontrol, planning, dan koordinasi menjadi model manajemen yang menciptakan kondisi untuk memfasilitasi kreatifitas dan inovasi pekerja.

Perubahan struktur organisasi, desain perusahaan tradisional menitikberatkan pada efisiensi, pengambilan keputusan oleh manajer, penyebaran informasi secara top down. Namun di lingkungan saat ini, struktur tersebut tidak akan efektif karena kemajuan teknologi komputer memungkinkan pekerja melakukan akses informasi yang dibutuhkan dengan cepat sehingga dapat memenuhi permintaan pelanggan atau memodifikasi lini produk secara cepat pula.

Tersedianya *database* manajemen sumber daya manusia dan *e-manajemen* SDM. Data pekerja termasuk catatan pelatihan, keterampilan, tingkat kompensasi dan *benefit* dapat dengan mudah disimpan dan diolah menggunakan paket *software* statistik. Sistem informasi SDM adalah sistem yang digunakan untuk mendapatkan, menyimpan, mengolah, menganalisis, dan mendistribusikan serta mendapatkan kembali informasi mengenai SDM perusahaan.

Daya saing sistem kerja yang mempunyai kinerja tinggi. Praktek manajemen yang mendukung sistem kerja yang mempunyai kinerja tinggi, meliputi: seleksi pekerja, manajemen kinerja,

pelatihan, desain pekerjaan dan kompensasi. Penelitian menunjukkan bahwa lebih efektif memperbaiki praktik manajemen SDM secara keseluruhan daripada hanya memfokuskan pada satu atau dua praktik saja.