

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Manajemen SDM

Dewasa ini dalam dunia praktik, manajer SDM semakin terlibat dalam komite strategis untuk menentukan arah strategis perusahaan. Manajemen SDM telah menjadi kekuatan strategis organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Perspektif ini disebut dengan *resources-based view* yang menjelaskan bahwa kapabilitas SDM adalah sumberdaya potensial untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Pfeffer, 1994; Tjahjono, Heru K., 2005; 2015).

Konsep keunggulan kompetitif dipaparkan Michael E Porter (dalam Thompson dan Strickland, 2009) sebagai esensi strategi perusahaan dalam persaingan. Tiga strategi tersebut dikenal sebagai strategi generik untuk mencapai keunggulan kompetitif, meliputi (dalam Simamora, 2006):

1. Strategi inovasi

Strategi inovasi dalam perusahaan bertujuan untuk membangun keunggulan produk dan jasa yang berbeda dari pesaing. Perusahaan yang mengadopsi strategi inovasi harus

memiliki karakteristik berikut. (Simamora, 2006), yaitu: (1) pekerjaan yang menuntut interaksi dan koordinasi yang erat antara kelompok-kelompok; (2) Penilaian kinerja yang lebih mencerminkan pencapaian tujuan kelompok untuk jangka waktu yang lebih panjang; (3) pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengembangkan keahliannya yang dapat digunakan di posisi lainnya di dalam perusahaan; (4) system kompensasi yang menekankan keadilan internal daripada keadilan eksternal menurut pasar; (5) tingkat gaji yang cenderung rendah, namun memungkinkan para karyawan menjadi pemilik saham dan leluasa memilih bauran komponen gaji, bonus dan hak saham) yang mendasari paket kompensasi mereka; (6) jalur karir yang lebar untuk menggalakkan pengembangan yang luas terhadap keahlian mereka.

Profil perilaku adalah perilaku karyawan yang berpengetahuan, kreatif, pengendalian minimal dan penilaian kinerja untuk implikasi jangka panjang,

2. Strategi peningkatan mutu

Stategi peningkatan mutu berfokus pada upaya peningkatan mutu produk atau jasa. Dalam upaya memperoleh keunggulan kompetitif melalui praktek SDM: (1) deskripsi pekerjaan yang

dijabarkan secara jelas; (2) partisipasi karyawan; (3) bauran antara kriteria individu dan kelompok berorientasi hasil; (4) perlakuan yang adil terhadap karyawan; (5) pelatihan dan pengembangan karyawan yang ekstensif dan berkesinambungan.

Profil perilaku adalah perilaku yang cenderung berulang dan dapat diprediksi, fokus pada jangka panjang, kerjasama yang memadai, perilaku saling tergantung, komitmen yang tinggi terhadap mutu dengan perhatian yang memadai terhadap kuantitas keluaran, komitmen yang tinggi terhadap barang dan jasa yang dihasilkan atau dikirim, aktivitas resiko yang rendah dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

3. Strategi Pengurangan biaya

Pendekatan strategi ini berusaha meraih keunggulan kompetitif dengan cara menjadi produsen barang yang berbiaya murah. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengikuti strategi pengurangan biaya, praktek SDM harus mencakup: (1) deskripsi pekerjaan yang relative stabil dan jelas sehingga mengurangi kesalahan penafsiran; (2) jalur karir pekerjaan dirancang secara sempit mendorong adanya spesialisasi, keahlian dan efisiensi; (3) penilaian kinerja berjangka pendek dan berorientasi hasil; (4) pemantauan yang teliti terhadap tingkat gaji

di pasar tenaga kerja yang akan digunakan dalam keputusan kompensasi, dan; (5) tingkat pelatihan dan pengembangan karyawan yang minimal.

Profil perilaku karyawan yang selaras dengan strategi ini adalah perilaku yang dapat diprediksi dan relative berulang, fokus pada jangka pendek, mementingkan aktivitas individu, perhatian terhadap mutu yang memadai disertai dengan kepedulian yang tinggi terhadap kuantitas keluaran, penekanan terhadap hasil, pengambilan resiko yang rendah dan stabilitas.

B. Perilaku Karyawan (Sumber Daya Manusia)

Dalam materi teori organisasi dibahas tentang berbagai level analisis tentang organisasi (Greenberg., 2011), mulai dari :

1. Level individu dalam hal ini adalah karyawan;
2. Level kelompok yaitu sekumpulan karyawan dan;
3. Level organisasi.

Perilaku individual karyawan merupakan hal paling elementer dalam studi perilaku baik di level individu, kelompok dan organisasi serta memiliki dampak pada kinerja organisasi.

Perilaku individu yang penting sebagai *outcome* yang diharapkan organisasi adalah kemampuan karyawan menunjukkan kinerja

pengetahuan, keterampilan dan sikap. Dengan demikian organisasi berkepentingan untuk membangun kinerja bukan hanya pada keefektifan dalam pekerjaan tetapi juga membangun sikap-sikap nyaman dan bahagia di tempat kerja. Ini berarti di samping berorientasi pada tugas (*task oriented*), manajemen seharusnya juga mengembangkan orientasi pada orang (*people oriented*).

C. Peningkatan Sikap Positif di Tempat Kerja

1. Pendekatan Transaksional Formal

Berdasarkan teori pertukaran ekonomi dan teori pertukaran sosial, aspek keadilan dalam pertukaran mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pertukaran yang dimaksud terkait dengan motif karyawan berinteraksi dengan organisasi adalah untuk mendapatkan kesejahteraan seperti gaji, kompensasi, karir dan lain-lain. Sedangkan organisasi menginginkan prestasi, komitmen, keahlian dan lain-lain dari karyawannya. Keadilan proses pertukaran tersebut menyebabkan karyawan merasa nyaman, aman dan termotivasi bekerja di organisasi tersebut. Sebaliknya apabila proses pertukaran tidak adil atau kebijakan organisasi tidak adil maka karyawan merasa tidak aman dan tidak nyaman bahkan dapat memicu perilaku yang mengarah pada upaya

untuk membalas perlakuan tidak adil dengan melakukan perilaku yang bersifat disfungsional (Palupi, 2013). Dengan demikian strategi peningkatan kapasitas SDM di mulai dari keadilan transaksional formal yang dilakukan organisasi.

2. Pendekatan Interaksional

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang bersifat memberikan inspirasi, motivasi, pembinaan yang dilakukan untuk meningkatkan perasaan bahagia, motivasi dan semangat dalam bekerja. Manajemen penting mengembangkan gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional dengan memberikan inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian-perhatian yang bersifat individual sehingga karyawan merasa diperhatikan oleh manajemen kantor. Pendekatan interaksional ini dilakukan untuk meningkatkan kapasitas SDM khususnya pada aspek motivasi karyawan.

3. Peningkatan Pengetahuan dan Keterampilan

Kapasitas SDM organisasi sangat terkait dengan kemampuan yang bersifat pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki karyawan organisasi. Pengetahuan dan keterampilan karyawan harus menjadi perhatian organisasi untuk menjadikan organisasi memiliki kapasitas belajar dan berkembang. Hal tersebut terkait

dengan sangat bernilainya kapasitas tersebut sebagai modal SDM (*human capital*) berupa kreatifitas, produktifitas dan pelayanan kepada konsumen. Oleh karena itu organisasi penting menjalankan program-program investasi SDM melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan SDM secara terencana. Tidak mengherankan organisasi berkepentingan untuk mengembangkan talenta atau bakat karyawan-karyawan mereka, karena organisasi tersebut meyakini bahwa karyawan adalah partner strategis untuk membangun keunggulan kompetitif. Demikian pula organisasi penting memahami perubahan lingkungan sehingga kapasitas SDM selalu mengikuti perkembangan lingkungan yang semakin kompetitif.

4. Teori-Teori Motivasi

Motivasi dapat dilihat dari dua pendekatan (Greenberg, 2011), yaitu pendekatan isi (*content approach*) dan pendekatan proses (*process approach*). Pendekatan isi menjelaskan bahwa motivasi muncul karena manusia mengalami kekurangan atau kebutuhan. Beberapa teori motivasi berbasis pendekatan isi yang sangat dikenal adalah teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow meliputi:

- a. Kebutuhan fisiologis seperti makan, minum, tempat tinggal, sex dan lain-lain;
- b. Kebutuhan rasa aman baik dari sisi fisik maupun mental;
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk bersosialisasi dengan pihak lain;
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk mendapatkan apresiasi dari hubungan sosial yang terjalin;
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu merupakan potensi untuk tumbuh dan pengembangan diri. Motivasi muncul saat manusia berupaya memenuhi level kebutuhan mereka yang berurutan secara hirarki mulai dari kebutuhan fisiologis.

Teori Isi lainnya adalah teori Aldelfer yang menjelaskan bahwa kebutuhan itu pemenuhannya tidak harus berurutan. Aldelfer menyederhanakan kebutuhan menjadi tiga, yaitu:

- a. Kebutuhan eksistensi, hampir mirip dengan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman dalam konsepsi yang dikembangkan Abraham Maslow;
- b. Kebutuhan afiliasi selaras dengan kebutuhan sosial dan kebutuhan harga diri dalam Abraham Maslow, dan
- c. Kebutuhan *Growth* atau tumbuh sejalan dengan kebutuhan aktualisasi diri dalam konsepsi Abraham Maslow.

Teori Isi lainnya antara lain teori McClelland yang menjelaskan mengenai tiga kebutuhan manusia yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan maupun teori dua faktor Herzberg mengenai adanya motivator dan faktor *hygiene*.

Pendekatan kedua teori-teori Motivasi adalah teori-teori proses seperti teori penetapan tujuan (*goal setting*), teori harapan (*expectancy theory*) dan teori keadilan (*equity theory*). Teori-teori ini mengutamakan perilaku daripada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Motif karyawan bukan hal yang utama melainkan upaya-upaya membentuk perilaku jauh lebih penting daripada motif-motif tersebut.

Terkait dengan upaya karyawan untuk berkinerja sesuai harapan organisasi, maka konsep motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi penting. Motivasi intrinsik terkait dengan munculnya motivasi dari pekerjaan yang mereka kerjakan. Hal ini terkait dengan desain pekerjaan. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul dari faktor-faktor eksternal seperti kompensasi, promosi dan penghargaan (Greenberg, 2011).

5. Desain Sistem Kerja

Desain sistem kerja memadukan antara apa yang dilakukan karyawan dan apa yang dibutuhkan karyawan terkait dengan pekerjaan serta menghubungkan (*interface*) dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya (Mello, 2006). Hackman dan Oldham (1974 dalam Mello, 2006) menjelaskan adanya lima dimensi inti dalam pekerjaan meliputi:

- a. Keragaman keterampilan;
- b. Identitas tugas;
- c. Signifikansi tugas;
- d. Otonomi dan
- e. Umpan balik.

Dalam konsepsi Hackman dan Oldham keragaman keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas berdampak pada kebermaknaan yang dialami dalam melakukan pekerjaan. Otonomi berdampak pada outcome tanggung jawab yang dialami terhadap pekerjaan dan umpan balik berdampak pada pengetahuan dan hasil aktual yang dialami dari aktivitas pekerjaan.