



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Dwi Wahyu Artiningsih, SE., MM.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Dwi Wahyu Artiningsih, SE., MM.

 **MK Press**

Gedung Bumi mandiri Lt. 5R. 505A  
Jl. Basuki Rachmad 129 - 137, Surabaya 12620 - Indonesia  
Phone : +62-31-5479870  
Fax : +62-31-5479870

ISBN 978-602-53690-2-5



# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Dr. Dwi Wahyu Artiningsih, SE., MM.**



Penerbit:  
PT. Muara Karya (Anggota IKAPI)  
Surabaya, 2018



Judul:

*Manajemen Sumber Daya Manusia*

Oleh : Dr. Dwi Wahyu Artiningsih, SE., MM.

*Hak Cipta © pada Penulis*

*Penerbit : PT. Muara Karya*  
*Editor : Kukuh Lukiyanto*  
*Cover : Ezra Eldo S.*  
*ISBN : 978-602-53690-2-5*

*Hak Cipta dilindungi Undang-Undang*

*Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis.*

*Isi di luar tanggungjawab penerbit*

**PT. Muara Karya (IKAPI)**  
Gedung Bumi Mandiri Lt. 5 R. 505A  
Jalan Basuki Rachmad 129 - 137  
Surabaya 12620 - Indonesia



## DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b> .....	v
<b>Daftar Isi</b> .....	vii
<b>Bab I Pendahuluan</b> .....	1
1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	3
1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.....	8
1.2.1 Manajemen Strategik .....	10
1.2.2 Proses Manajemen Strategik.....	12
1.2.3 Jenis Perencanaan Strategik dalam Manajemen SDM .....	14
1.2.4 Peran SDM dalam melaksanakan Strategi .....	15
<b>Bab II Kontek Perspektif</b> .....	20
2.1 Pendekatan MSDM Strategik .....	20
2.2 Konsep Keunggulan Kompetitif MSDM Strategik .....	30
<b>Bab III Perencanaan SDM</b> .....	34
<b>Bab IV Peran Strategis MSDM</b> .....	41
4.1 <i>Staffing</i> .....	42
4.2 <i>Recruitment</i> .....	54
<b>Bab V Fungsi Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	82
5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis .....	84

5.2 Manajemen Modal Manusia .....	90
5.3 KPI-Alat Manajemen Strategis .....	96
<b>Bab VI Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>107</b>
6.1 Tantangan Kompetitif dan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	107
6.2 Kepedulian Demografi dan Karyawan .....	115
6.3 Kualitas Manajer SDM .....	118
<b>Bab VII Pemisahan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>122</b>
7.1 Pemisahan ( <i>separation</i> ) .....	122
7.2 Biaya Pemisahan .....	122
7.3 Manfaat Pemisahan .....	124
7.4 Jenis Pemisahan .....	125
<b>Bab VIII Lingkungan Kerja .....</b>	<b>130</b>
8.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja .....	131
8.2 Peraturan Material Berbahaya .....	133
8.3 Menciptakan Lingkungan Kerja yang Sehat .....	134
8.4 Kekerasan di tempat Kerja .....	136
<b>Bab IX Manajemen Sumber Daya Manusia Global .....</b>	<b>141</b>
9.1 Mengelola Lintas Batas .....	141
9.2 MSDM Domestik versus Internasional .....	143
9.3 Memilih Manajer Global .....	148
9.4 Tantangan Kompensasi Global .....	152
9.5 Melakukan Seleksi Manajer Internasional .....	154

**Bab X Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis**

<b>Kecil</b> .....	161
10.1 Bagaimana MSDM Bisnis Kecil Berbeda .....	161
10.2 Mengapa MSDM Penting untuk Bisnis Kecil?.....	164
10.3 Bagaimana mengelola SDM Bisnis Kecil .....	165
<b>Daftar Pustaka</b> .....	175
<b>Tentang Penulis</b> .....	177
<b>Glosarium</b> .....	178
<b>Indeks</b> .....	181



# BAB I

## PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi terutama perusahaan, sumber daya manusia (SDM) berperan penting pada proses produksi agar berjalan maksimal guna mencapai keuntungan yang sudah ditargetkan. SDM merupakan aset yang harus dikelola dengan cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Sebuah perusahaan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ada sumber daya manusia yang mumpuni mulai dari bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman. Sementara itu SDM yang mumpuni tidak akan maksimal jika tidak dikelola dengan baik. Dibutuhkanlah suatu ilmu untuk mengatur SDM, dari situ maka lahirlah manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM memiliki tujuan menjembatani hubungan antara karyawan dan pemilik agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia dimulai pada era revolusi industri. Industrialisasi yang berkembang pesat memerlukan banyak tenaga kerja. Banyaknya tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi memerlukan pengelolaan tersendiri dalam hal penggajian, pelatihan, dan pengendalian karyawan. Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, mulai muncul peraturan Pemerintah terkait hubungan antara buruh dan majikan/perusahaan. Mulai saat itu, bidang ini menjadi profesi yang dikenal secara luas baik pada praktisi dan peneliti.

Konsep SDM pada umumnya banyak digunakan dibidang manajemen, psikologi industri dan organisasi. Konsep ini telah mengalami perubahan dari waktu ke waktu, menyesuaikan dengan perkembangan yang semakin kompleks. Diawal dikenal istilah, semula manajemen personalia, lalu berubah menjadi manajemen sumber daya manusia, dan terakhir muncul istilah *human capital*. Untuk mengetahui perbedaannya berikut pembahasannya.

### **Manajemen Personalia**

Istilah personalia, kepegawaian, atau personnel mengandung arti keseluruhan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi. Titik beratnya pada soal-soal pegawai, atau personalia di dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan produksifitas tenaga kerja. Manajemen personalia adalah seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat terealisasi secara berdaya guna, dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja. Lingkup aktifitas manajemen personalia meliputi :

- a) Perencanaan (*planning*)
- b) Pengorganisasian (*organizing*)
- c) Pengarahan (*directing*)
- d) Pengendalian (*controlling*)
- e) Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)
- f) Pengembangan (*development*)

- g) Kompensasi (*compensation*)
- h) Integrasi (*integration*)
- i) Pemeliharaan (*maintenance*)
- j) Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

## 1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menurut A.F Stoner adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang mempunyai tujuan untuk memasok suatu perusahaan atau organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukanlah mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian Manajemen SDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti sosiologi, psikologi, dll. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, pengembangan karyawan, penyusunan karyawan, pengelolaan karier, kompensasi karyawan, evaluasi kinerja, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

### ***Human Capital***

Modal manusia adalah persediaan kompetensi, pengetahuan, atribut sosial dan kepribadian, termasuk kreativitas, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk melakukan kerja sehingga menghasilkan nilai ekonomi. Gary Becker memperkenalkan istilah ini dalam bukunya yang berjudul *Human Capital*. Faktor manusia jika dikelola dengan bagus, merupakan modal yang mampu memberikan *return*

*on investment*, dan memiliki harga yang jauh lebih mahal dibanding aset fisik seperti tanah dan pabrik. Contohnya, Google dan Microsoft memiliki aset yang jauh lebih sedikit dibanding Ford atau Boeing, tetapi nilai saham perusahaan mereka jauh lebih tinggi (karena Google dan Microsoft memiliki modal manusia inovasi/kreativitas, modal otak, yang jauh lebih unggul daripada aset fisik perusahaan).

### **Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen SDM memiliki kontribusi yang banyak dalam menjembatani antara karyawan dan pemilik. Adapun tujuan Manajemen SDM antara lain:

- Tujuan Organisasional, memastikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkontribusi pada efektivitas organisasional. Departemen SDM membantu para manajer agar dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini para manajer tetap bertanggungjawab penuh atas para bawahannya, departemen SDM hanya memberikan dukungan dalam hal-hal yang terkait dengan pengelolaan SDM.
- Tujuan Fungsional, menjaga kontribusi departemen SDM dalam tingkat yang layak bagi kebutuhan organisasi. Jika Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi, maka sumber-sumber daya akan terbuang percuma.
- Tujuan Kemasyarakatan, bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat sembari meminimalkan dampak negatif tuntutan tersebut bagi organisasi.

- Tujuan Personal, membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan tersebut mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Apabila tidak demikian, maka berakibat kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

### **Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Fungsi Pokok:

- a. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu menyusun rancangan kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Perencanaan SDM menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.
- b. Pengorganisasian (*Staffing*), yaitu mendesain struktur organisasi yang menggambarkan interelasi antarpekerjaan, antarpersonil, dan faktor-faktor fisik lainnya, yang kesemuanya dijadikan dasar untuk menempatkan orang-orang didalam struktur tersebut sesuai keahlian masing-masing.
- c. Pengarahan (*Directing*), yaitu menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan bidang tugasnya secara efektif dan efisien, menuju arah yang diinginkan

organisasi. Dalam implementasinya fungsi ini didukung oleh program *communicating, motivating, leading, and deployment*.

- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu diarahkan untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat terealisasi. Melalui fungsi ini manajer SDM dapat menentukan dimana tindakan perbaikan dilakukan dan bagaimana cara terbaik untuk menyempurnakannya.

Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Mondy, 2008):

- Penyediaan Staf (*Staffing*), merupakan proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan berbagai keahlian yang memadai untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Penyediaan staf mencakup:
  - Analisis jabatan
  - Perencanaan SDM
  - Perekrutan dan seleksi
- Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development/HRD*), merupakan fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bukan saja terdiri atas pelatihan dan pengembangan tetapi juga aktivitas perencanaan dan pengembangan karir bagi individu, penilaian kinerja, pengembangan organisasi, dan manajemen

- Kompensasi, meliputi seluruh imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa mereka, yang terdiri dari:
  - Kompensasi finansial langsung: bayaran yang diterima dalam bentuk gaji, upah, komisi, bonus, dsb.
  - Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan): semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti cuti dibayar, cuti sakit, liburan, asuransi kesehatan, dsb.
  - Kompensasi nonfinansial: kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.
- Keselamatan dan Kesehatan.

Keselamatan adalah terlindunginya para karyawan dari luka-luka yang disebabkan oleh kecelakaan yang terjadi saat melakukan pekerjaan.

Kesehatan adalah terbebasnya para karyawan dari penyakit fisik maupun emosional.

Keselamatan dan kesehatan merupakan aspek yang penting karena para karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik maka cenderung lebih produktif dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

- Hubungan Kekaryawanan dan Perburuhan.

Suatu perusahaan secara hukum harus mengakui adanya serikat pekerja dan berunding dengannya dengan itikad baik jika para karyawan perusahaan tersebut menginginkan adanya serikat pekerja untuk mewakili mereka. Aktivitas SDM yang berhubungan dengan perundingan kolektif seringkali disebut sebagai hubungan industrial.

Kesalingterhubungan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Seluruh bidang fungsional MSDM saling terhubung erat. Keputusan-keputusan di satu bidang akan memengaruhi bidang-bidang lainnya.

Beberapa contoh:

- a. Merekrut calon-calon berkualitas terbaik hanya akan membuang waktu, tenaga, dan uang, jika kompensasi yang diberikan tidak bisa memotivasi karyawan.
- b. Sistem kompensasi yang baik tidak akan efektif tanpa ditunjang lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan.

## 1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi dalam pengelolaan SDM, maka perusahaan atau organisasi penting membuat prioritas dari waktu ke waktu guna menyesuaikan diri agar dapat beradaptasi dan bersaing. Untuk itu perusahaan perlu membuat strategi-strategi yang dapat memperkuat daya saing dan



adaptasi perusahaan dengan dunia usaha yang berkembang pesat. Strategi adalah rencana perusahaan untuk menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman eksternal dalam mempertahankan keuntungan yang kompetitif. Oleh sebab itu setiap perusahaan mempunyai kebijakan dan praktik SDM yang berbeda. Tren seperti globalisasi dan meningkatnya persaingan telah menempatkan SDM pada barisan depan dan posisi kunci dalam kebanyakan usaha perencanaan strategis. Seperti kita lihat, manajer SDM saat ini terlibat dalam berekangan dengan manajer puncak mereka dalam mendesain ataupun mengimplementasikan strategi perusahaan. Fokus pada kekompetitifan dan operasional juga bahwa semua manajer harus lebih ahli mengekspresikan rencana departemen mereka dan menyelesaikan dengan istilah yang terukur. Manajemen puncak ingin melihat bagaimana rencana manajer untuk membuat perusahaan lebih bernilai, meningkatkan semangat kerja, dan meningkatkan prestasi karyawan di perusahaan.

Rencana stratejik adalah rencana agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar dalam rangka memelihara keuntungan kompetitif. Dan kemudian manajer SDM memformulasikan strategi khusus SDM untuk membawa perusahaan berpijak menuju sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Strategi adalah arahan tindakan. Beraneka ragam strategi perusahaan misalnya strategi SDM, penjualan, keuangan, manufaktur yang harus mendukung rencana stratejik perusahaan. Salah satu contoh strategi perusahaan adalah mendorong kualitas kewaspadaan karyawan melalui penyaringan dan pelatihan yang ditingkatkan. Dalam memformulasikan SDM, manajer harus

memikirkan tiga tantangan mendasar, pertama, memiliki keharusan mendukung produktivitas dan upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Kedua, dalam usaha perbaikan kinerja pengusaha, karyawan memainkan peran yang luas. Ketiga, SDM harus terlibat lebih jauh dalam mendesain, tidak hanya melaksanakan, rencana strategik perusahaan.

### 1.2.1 Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah suatu proses yang bersifat dinamik karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan dimasa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Dengan kata lain strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi.

Manajemen strategik berhubungan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana pelaksanaan strategi tersebut dalam prakteknya. Manajemen strategik mencakup tiga macam elemen utama. Terdapat adanya analisis strategik dimana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Terdapat pula adanya pilihan strategik yang

berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasi, dan pilihan antara mereka. Pada akhirnya terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Dalam bukunya yang berjudul: "*Business policy and Strategic Management*", Don Harvey menyatakan pandangan-pandangan berikut tentang manajemen strategik.

Manajemen strategik berkaitan dengan proses memilih strategi dan kebijakan untuk memaksimalkan sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan. Manajemen strategik meliputi semua aktivitas yang menyebabkan timbulnya perumusan sasaran-sasaran organisasi, pengembangan rencana-rencana, strategi-strategi, tindakan-tindakan dan kebijakan untuk mencapai sasaran-sasaran strategik bagi organisasi yang bersangkutan secara total.

Adapun fokus manajemen strategik adalah pada lingkungan eksternal dan pada operasi-operasi pada masa datang. Manajemen strategik mendeterminasi arah jangka panjang organisasi yang bersangkutan dan menghubungkan sumber-sumber daya organisasi yang ada dengan peluang-peluang pada lingkungan yang lebih besar.

Manajemen Strategis (*Strategic Management*) merupakan kumpulan tindakan dan keputusan yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi yang akan menghasilkan kesesuaian superior yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya, untuk meraih tujuan organisasi.

Menurut Fred R. David, manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk formulasi implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi SDM, pemasaran keuangan, produksi, dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional inilah yang dapat ditafsirkan sebagai strategi.

### 1.2.2 Proses Manajemen Strategik

Perencanaan strategik adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan. Mencakup empat tugas utama yaitu melakukan evaluasi situasi internal dan eksternal, mendefinisikan bisnis dan mengembangkan misi, menerjemahkan misi kedalam tujuan strategik, dan merangkai strategi atau arahan tindakan. Proses manajemen strategik terdiri dari beberapa tugas yang berkaitan:

#### 1. Mendefinisikan bisnis dan misi

Untuk menetapkan tujuan, seorang pemimpin harus sudah mengembangkan opini pemikiran mengenai kondisi masa depan yang mungkin dan diinginkan oleh organisasi. Opini ini dinamakan visi, mungkin tidak sama pastinya dengan dengan mimpi atau sama pastinya dengan pernyataan tujuan. Inti pentingnya adalah visi menjelaskan sisi pandang masa depan yang realistis, terpercaya, menarik untuk organisasi, suatu kondisi yang dalam beberapa hal lebih baik daripada saat ini.

## 2. Menghadirkan audit eksternal dan internal

Hal mendasar dari rencana stratejik adalah memilih arah tindakan perusahaan yang masuk akal, berkaitan dengan kesempatan dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dan kekuatan serta kelemahan internal yang dimiliki. Tidak sedikit manajer yang melakukan dengan analisis SWOT yaitu dengan identifikasi kelemahan, kekuatan, kesempatan, dan ancaman perusahaan.

## 3. Menerjemahkan misi kedalam tujuan stratejik

Mengatakan misi anda adalah mengevaluasi dan bertindak melalui kerja sama publik dan swasta untuk meningkatkan sistem energi. Manajer perusahaan butuh tujuan strategik jangka panjang dan spesifik.

## 4. Memformulasikan strategi untuk mencapai tujuan

Strategi strategik perusahaan adalah jembatan penghubung perusahaan berada sekarang dengan perusahaan berada dimasa yang akan datang. Strategi adalah serangkaian tindakan, untuk itu seorang karyawan harus mengimplementasikan karena perusahaan membentuk strategi yang bisa dikomunikasikan.

## 5. Implementasi strategi implementasi

Menggunakan, melibatkan, dan mengaplikasikan seluruh fungsi manajemen, perencanaan, penyusunan staff, pengorganisasian, dan pengontrolan.

## 6. Evaluasi kinerja

Tidak selamanya strategi berhasil, untuk itu harus dikelola lebih lanjut sesuai yang terjadi. Kontrol strategik menjaga strategi perusahaan mengikuti perkembangan zaman. Ini adalah proses evaluasi kemajuan yang dicapai melalui tujuan strategik dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan dan peran manajemen adalah mengawasi berjalannya agar sesuai dengan dengan tujuan strategik.

### 1.2.3 Jenis Perencanaan Strategik dalam Manajemen

#### SDM

Strategi pada tingkatan korporasi mengidentifikasi portofolio bisnis secara keseluruhan, terdiri dari hubungan perusahaan dengan yang lain. Strategi diversifikasi perusahaan akan memberikan dampak bagi perusahaan misalnya diperluas dengan menambah jalur produk baru. Strategi integrasi vertikal berarti perusahaan memperluas dengan memproduksi material sendiri dan menjual langsung produknya. Konsolidasi mengurangi ukuran perusahaan dan perluasan geografis contohnya dengan membawa produknya keluar negeri.

Banyak perusahaan yang melakukan usaha untuk mencapai keuntungan kompetitif. Untuk meningkatkan prosentase pangsa pasar, keuntungan kompetitif sebagai semua faktor yang memungkinkan organisasi dideferensiasikan produk atau jasa dari produk dan jasa pesaing. Misal perusahaan menggunakan suatu kepemimpinan yang berbiaya rendah, itu berarti tujuan bisnis adalah

menjadi pemimpin yang berbiaya rendah dalam suatu industri. Agar kompetitif maka, banyak perusahaan yang menyusun perusahaannya kedalam berbagai departemen. Misal *manufacturing*, penjualan, dan manajemen SDM.

Michael Porter, sebagai ahli perencanaan strategik memberikan penekanan pandangan kesesuaian, bahwa semua aktivitas perusahaan harus dirangkai untuk atau sesuai dengan strateginya. Strategi fungsional perusahaan akan mendukung strategi korporasi yang kompetitif, yang dapat memberikan nafas kehidupan pada strategi perusahaan. Gary Hamel dan C.K Prahalad, sebagai ahli strategi berpendapat, berhati-hati dengan menjadi terlalu menyanjung ide kesesuaian strategi. Mereka setuju bahwa harus menyinkronkan sumber daya dan tanggung jawabnya. Tapi mereka sadar bahwa kalau hanya memikirkan penyinkronan maka hanya akan membatasi pertumbuhan. Mereka juga mengatakan bahwa sumber daya yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi, memberikan tambahan pada yang telah dimiliki, dan melakukan lebih apa yang anda miliki daripada hanya menyesuaikan rencana strategik sumber daya yang ada saat ini. Disejumlah perusahaan yang sedang berkembang sumber daya manusia, saat ini dipandang sebagai sumber keuntungan kompetitif, ini berlawanan dengan penekanan tradisional pada sumber daya yang dapat tergantikan seperti peralatan. Semakin dikenal bahwa keuntungan kompetitif dapat diraih dengan tenaga kerja berkualitas tinggi yang memungkinkan organisasi untuk bersaing atas dasar responsivitas pasar, kualitas produk, dan pelayanan, diferensiasi produk, dan inovasi teknologi.

### 1.2.4 Peran SDM dalam Melaksanakan Strategi

Merujuk pada serangkaian tindakan spesifik bagi manajemen SDM yang didorong oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Manajemen sumberdaya manusia strategik berarti memformulasikan dan melaksanakan sistem SDM kebijakan aktivitas yang menghasilkan kompensasi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan strategik.

Manajemen Sumber Daya Manusia strategis (*strategic human resource management*) berarti merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai sasaran strategisnya. Sebagai contoh ada sebuah perusahaan yang awalnya memanufaktur dan memasarkan perabotan rumah tangga menjadi sebagian besarnya hanya memasarkan. Dikarenakan perubahan seperti itu maka perusahaan membutuhkan perilaku karyawan yang baru dan keterampilan seperti lebih banyak karyawan di bidang penjualan dan periklanan dan lebih sedikit karyawan manufaktur yang melakukan penilaian dengan menggunakan perbandingan dengan perusahaan lain yang berorientasi pada pasar untuk mengetahui kualitas SDM perusahaan. Kemudian, tim sumber daya merumuskan strategi SDM baru kebijakan dan praktik spesifik yang menangani hal-hal seperti cara mengurangi berkurangnya staf manufaktur, berapa banyak karyawan periklanan dan pemasaran baru yang harus direkrut dan bagaimana merekrut mereka, program pelatihan dan pengembangan baru apa yang harus diterapkan, dan bagaimana cara memberi kompensasi



karyawan baru tersebut. Selanjutnya, kepala tiap divisi di perusahaan tersebut bertemu untuk membahas bagaimana cara menerapkan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang baru.

Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) strategis menurut Mangkuprawira (2004) mengacu pada bagaimana organisasi menggunakan karyawan dalam rangka memenangkan atau mempertahankan keunggulan bersaing terhadap pesaing. Studi Universitas Michingan menyimpulkan bahwa kinerja tinggi SDM profesional perusahaan mengidentifikasi masalah manusia yang sangat penting bagi strategi bisnis dan membantu membangun dan melaksanakan strategi.

MSDM Strategik merupakan suatu sistem dimana terjadi keterkaitan antara MSDM dengan sasaran dan tujuan strategis organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan serta mengembangkan budaya organisasi yang mengadopsi inovasi dan fleksibilitas (Mathis & Jackson, 2003).

Saat ini manajer SDM melakukan dua peran mendasar perencanaan strategik. Merencanakan dan memformulasikan strategi. Melaksanakan strategi secara tradisional adalah inti dari perencanaan strategik manajer SDM. Lalu diformulasikan kedalam strategi fungsional yang luas. Yang menjadi peraturan dasarnya adalah aktivitas, kebijakan, dan strategi departemen SDM yang harus masuk akal dan berkaitan dengan strategi kompetitif dan korporasi perusahaan. Pada umumnya, manajemen SDM mendukung implementasi strategi dengan cara yang berbeda.

Dengan pentingnya pelaksanaan, SDM memainkan peranan yang semakin penting dalam perencanaan strategik yang luas saat ini. SDM membantu manajemen memformulasikan strategi dengan berbagai cara. Misal dengan identifikasi, analisis, dan keseimbangan antara kesempatan dan ancaman dari luar perusahaan, dan di sisi lain, dan kelemahan dan kekuatan internal.

Proses SDM terdiri dari tiga komponen dasar, ada profesional SDM yang memiliki keahlian strategik dan lainnya yang dibutuhkan untuk membangun sistem yang berorientasi pada strategi. Ada kegiatan dan kebijakan SDM (merekruit, menyeleksi, dan melatih serta memberikan penghargaan pada karyawan) yang terdiri dari sistem itu sendiri.

Dilingkungan kompetitif saat ini, manajer tidak dapat mengabaikan sifat sistem SDM, kebijakan dan praktik aktual SDM untuk kesempatan. Sistem kerja berkinerja tinggi (*high performance work system*) mempunyai arti secara spesifik, yaitu meningkatkan jumlah pelamar pekerjaan, sistem penyaringan calon yang lebih efisien, pelatihan karyawan yang lebih baik, mata rantai pembayaran yang lebih eksplisit terhadap kinerja karyawan, dan menghasilkan lingkungan kerja yang aman. Yang menjadi tujuan umumnya adalah memaksimalkan kemampuan dan kompetensi karyawan di seluruh organisasi.

MSDM strategis berbicara mengenai *integrasi* dan adaptasi yang konsentrasinya untuk memastikan bahwa:

- 1) SDM sepenuhnya terintegrasi dengan strategi dan kebutuhan strategis organisasi

- 2) Kebijakan SDM melekat baik melampaui area kebijakan maupun hierarki
- 3) Praktik SDM telah disesuaikan, diterima, dan digunakan oleh manajer lini dan karyawan sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari

## BAB II

### KONTEKS PERSPEKTIF

#### 2.1 Pendekatan MSDM Strategik

Ada lima pendekatan untuk HRM strategis. Ini terdiri dari strategi berbasis sumber daya/*resource-based strategy* (RBV), pencapaian strategis yang cocok/*achieving strategic fit*, manajemen kinerja tinggi/*high-performance management*, manajemen komitmen tinggi/*high-commitment management*, dan manajemen keterlibatan tinggi/*high-involvement management*.

Pendekatan berbasis sumber daya

Sebuah tujuan fundamental dari strategi SDM berbasis sumber daya, sebagaimana perspektif Barney (1991), adalah untuk mengembangkan kemampuan strategis mencapai kesesuaian strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari penyebaran sumber daya secara efektif. Pendekatan *resource-based* membahas metode peningkatan kemampuan strategis perusahaan dengan pengembangan manajer dan staf.

Manajer dan staf adalah mereka yang dapat berpikir dan merencanakan secara strategis dan yang memahami isu-isu strategis. Pendekatan *resource-based* didasarkan pada keyakinan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan dapat memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia yang memungkinkannya untuk belajar lebih cepat dan menerapkan

pembelajaran yang lebih efektif dibanding para pesaingnya (Hamel dan Prahalad, 1989). Sumber daya manusia yang dimaksud oleh Barney (1995) adalah sumber daya manusia yang mencakup semua pengalaman, pengetahuan, penilaian, kecenderungan pengambilan risiko dan kebijaksanaan individu yang terkait dengan perusahaan.

Kamoche (1996) mengemukakan bahwa dalam pandangan berbasis sumberdaya, perusahaan dipandang sebagai sebuah paket dari sumber daya yang berwujud dan tidak berwujud, serta kemampuan yang diperlukan untuk kompetisi produk/pasar.

Sejalan dengan *human capital theory*, *resource-based theory* menekankan bahwa investasi pada SDM akan menambah nilai perusahaan. Tujuan strategisnya adalah untuk menciptakan perusahaan yang lebih cerdas dan fleksibel dibanding para pesaing mereka (Boxall, 1996). Yaitu dengan cara mempekerjakan dan mengembangkan staf mereka agar lebih berbakat serta memperluas basis keterampilan mereka. Oleh karena itu berkaitan dengan peningkatan sumber daya manusia atau intelektual perusahaan, Ulrich (1998) berpendapat bahwa pengetahuan telah menjadi keunggulan kompetitif langsung untuk perusahaan. Sehingga tantangan bagi organisasi adalah memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan memberi kompensasi dan mempertahankan individu-individu berbakat yang mereka butuhkan.

Ketika lingkungan eksternal adalah dalam keadaan fluktuatif, sumberdaya perusahaan sendiri dan kemampuannya akan lebih stabil. Oleh karena itu, kemampuan SDM dalam bisnis akan bertahan lebih tahan lama dibandingkan kebutuhan (misalnya pasar). Bakat

karyawan yang unik, termasuk kinerja, produktivitas, fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan yang unggul akan memberikan layanan tingkat tinggi kepada pelanggan. Sehingga keunggulan kompetitif berdasarkan manajemen SDM yang efektif memberi keuntungan yang sulit ditiru. Salah satu kunci keuntungan kompetitif adalah kemampuan untuk membedakan menyediakan kebutuhan pelanggan lebih tepat dibandingkan dengan yang disediakan oleh pesaingnya.

### *Strategic fit*

Strategi SDM harus sesuai dengan strategi bisnis (*vertical fit*), dan harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis, memberikan kontribusi terhadap proses perencanaan bisnis. Integrasi vertikal di mungkin untuk memberikan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi SDM untuk mendukung pencapaian sebelumnya dan membantu mendefinisikan strategi bisnis. Integrasi horizontal dengan aspek selain strategi SDM untuk menyatukan perbedaan yang ada, dengan tujuan untuk mencapai kesesuaian pendekatan dalam mengelola SDM dalam praktek beragam dengan cara memberikan dukungan satu sama lain.

### *High-performance management*

*High-performance management* atau management kinerja tinggi bertujuan untuk memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan melalui SDM yaitu produktivitas, kualitas tingkat layanan kepada pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan memberikan peningkatan nilai-nilai pada *shareholder*. Praktek *High-performance management* termasuk didalamnya adalah prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, aktivitas manajemen pengembangan dan

pelatihan yang relevan dan luas, sistem pembayaran insentif, dan proses manajemen kinerja.

Karakteristik *High-performance management* diantaranya adalah kehati-hatian dan keluasan sistem rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, sistem formal untuk tukar informasi yang bekerja dalam organisasi, kejelasan desain kerja, proses partisipasi tingkat tinggi, sikap pengendalian, penilaian kinerja, prosedur pengaduan yang berfungsi dengan baik, skema promosi dan kompensasi yang memberikan penghargaan bagi pencapaian kinerja yang tinggi.

#### *High-commitment management*

Salah satu keunggulan karakter SDM adalah berhubungan dengan komitmen (Walton, 1985). Manajemen komitmen tingkat tinggi menurut Wood (1996) adalah bentuk pengelolaan yang ditujukan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku ini menjadi sebuah kesadaran dibandingkan dengan sebuah pengendalian oleh sanksi dan tekanan eksternal dari tiap individu, dan komitmen ini berhubungan dengan organisasi berdasarkan tingkat kepercayaan yang tinggi. Pendekatan pada komitmen yang tinggi menurut Beer et al (1984) dan Walton (1985) adalah pengembangan jenjang karir dan menitik beratkan pada ketrampilan dan komitmen sebagai nilai karakter karyawan yang tinggi di semua level organisasi, fleksibilitas fungsi yang tinggi dengan meninggalkan potensi deskripsi kerja yang kaku, pengurangan dan menghilangkan perbedaan hirarki dan status, ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi

(tim pengarahan), penataan pekerjaan (tim kerja) dan pemecahan masalah (*improvement groups or quality circles*).

### *High-involvement management*

Pendekatan ini menganggap karyawan sebagai rekan dalam perusahaan yang kepentingan dan usulan mereka perlu dihargai. Hal ini terkait dengan komunikasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan suasana komunikasi antara manajer dan anggotanya dalam mengetahui harapan mereka dan bertukar informasi dalam menjalankan misi, nilai, dan tujuan organisasi.

### Globalisasi

Globalisasi telah mempengaruhi organisasi untuk mengevaluasi kembali cara mereka mengelola karyawan mereka. Menanggapi perubahan ini, organisasi semakin menyadari pentingnya daya saing SDM sebagai faktor penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Sebuah keberhasilan menciptakan pergeseran paradigma baru dalam mengelola SDM dan mendorong perluasan Strategis HRM (Husynski et al, 2002). Inti dari Strategi SDM adalah bahwa orang-orang dianggap sebagai aset yang kompetitif untuk pencapaian tujuan strategis perusahaan (Handy et al 1990). Sehingga tujuan keseluruhan Strategis SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Armstrong, 2000).

Globalisasi adalah kata yang memiliki banyak perspektif yang berbeda-beda. Globalisasi menggambarkan cara dunia melakukan perdagangan, terintegrasinya budaya dan teknologi selama dua



puluh tahun terakhir (Ozbilgin M, 2005). Globalisasi menciptakan kondisi perubahan yang cepat. Perubahan terjadi revolusi *cyber* dalam liberalisasi perdagangan, penyatuan barang-barang konsumsi dan jasa di dunia, dan pertumbuhan yang berorientasi ekspor. Semua komponen ini adalah fenomena globalisasi (Hucysnki et al, 2002). Dalam globalisasi perusahaan melihat dunia sebagai tanpa negara dan tanpa batas (Ohmae di Sparrow et al 2004). Kekuatan globalisasi, telah mengubah dunia kerja dan beberapa perubahan pokok diseluruh dunia. Perubahan ini menyebabkan banyak perkembangan di manajemen SDM, dimana pengusaha harus menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh lingkungan ekonomi global yang kompetitif (Redman et al,2001). Hal ini sesuai dengan tuntutan pengelolaan kompetensi sumberdaya manusia tingkat dunia dan perspektif manajemen SDM strategis. Kompetensi SDM ini terkait dengan pengetahuan, ketrampilan, bakat dan kecakapan mereka.

### Kontek Global

Dalam perkembangannya manajemen SDM membedakan diri dengan manajemen personal dan hubungan industrial. Manajemen SDM dianggap sebagai sebuah pengelolaan yang proaktif, integratif dan menjadi bagian dari cara pandang komitmen karyawan serta memiliki fokus jangka panjang. Sehingga SDM dianggap sebagai aset bukan biaya. Kerangka yang dikembangkan di US oleh Beer dkk (1985) yang disebut kerangka Harvard membagi manajemen SDM menjadi beberapa komponen yaitu faktor situasional, kepentingan pemangku jabatan, pilihan kebijakan manajemen SDM, hasil keluaran dari SDM, konsekuensi jangka panjang, dan putaran umpan balik

(*feedback loop*). Sedangkan menurut Bach dan Sisson (2000) menjelaskan kondisi manajemen SDM di UK. Mereka mengembangkan jenis dan kategori manajemen dalam tradisi yang berbeda yaitu yang menentukan (*prescriptive*), proses perburuhan, hubungan industri, dan psikologi organisasional.

Dalam ranah strategi Grant (2008) dan Johnson et al (2005) menyebutkan elemen strategi yang dibutuhkan dalam MSDM strategik diantaranya adalah menentukan arah jangka panjang organisasi, mengarahkan organisasi pada pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan, menentukan batasan aktivitas organisasi, menyesuaikan sumberdaya internal dan aktivitas di lingkungan bisnisnya dalam mencapai kesesuaian strategis. Menyadari bahwa keputusan tingkat atas memiliki implikasi besar bagi kegiatan operasional, terutama saat *merger* atau pengambilalihan, perusahaan patungan atau kemitraan publik-swasta, atau bahkan perubahan arah strategis organisasi dan kegiatannya, serta penghargaan bahwa nilai dan harapan pembuat keputusan senior memainkan bagian besar dalam pengembangan strategi. Dalam perspektif ini, strategi beroperasi pada tiga tingkat. Strategi perusahaan berkaitan dengan lingkup keseluruhan organisasi, struktur dan pembiayaan, serta distribusi sumber daya antara bagian-bagian penyusunnya. Bisnis atau strategi bersaing mengacu pada bagaimana organisasi bersaing dalam pasar tertentu Strategi operasional terkait dengan bagaimana berbagai sub unit seperti unit pemasaran, keuangan, manufaktur dan sebagainya memberikan berkontribusi pada strategi tingkat yang lebih tinggi. Manajemen SDM adalah strategi tingkat ketiga. Namun tidak banyak yang sudah memperhatikan strategi di tingkatan ini.

Menurut Whittington's (1993), tipologi strategi yang dapat dikembangkan meliputi strategi yang berorientasi pada proses dan *outcome*, yaitu tipologi sistemik, prosesual, klasikal dan evolusi.

Dalam skala global Rubery dan Grimshaw (2003) yang menggunakan istilah dari Lane (1989) beranggapan bahwa kerangka teoritis pengelolaan SDM terdiri dari perspektif universal, budaya dan perspektif institusional. Perspektif universal menganggap bahwa tahapan perkembangan akan bergerak sesuai dengan kondisi masing-masing negara. Sedangkan perspektif budaya merupakan kritik terhadap perspektif universal yang menganggap ketidakjelasan perbedaan antar konsep kebangsaan dan negara. Hal ini dikuatkan oleh teori Hofstede yang membagi budaya bangsa menjadi beberapa tipe yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism/kolektifisme*, dan budaya maskulinitas/femininitas. Perspektif insitusional memiliki cara pandang yang berbeda dengan pendekatan universal. Cara pandang institusional menganggap ada perbedaan kondisi antara tekanan sosial dan institusi.

### Keunggulan Kompetitif

Dalam teori ekonomi modern, karyawan diperlakukan sebagai sumberdaya yang paling signifikan dan karena atribut mereka ditandai sebagai sumber daya manusia. Pentingnya sumber daya manusia dapat dijelaskan melalui peran mereka dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keberhasilan realisasi peran sumber daya manusia didukung dengan SDM yang bernilai, matang, tidak mudah diduplikasi/ditiru oleh kompetitor dan mudah untuk di mobilisir. Sehingga sumber daya manusia yang dianggap

berharga adalah mereka dapat memberikan kesetaraan kompetitif. Kelangkaan dan kematangan mereka dapat memberikan keunggulan kompetitif saat ini. Jika mereka sulit untuk ditiru, mereka dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, tetapi hanya dalam konteks efektif dan efisien. Untuk mengetahui lebih lanjut tingkat keunggulan, sebuah pendekatan untuk menggali keunggulan kompetitif organisasi metode VRIO (*Value-Rareness-Immitation-organization*) dapat dijadikan sebuah acuan yang praktis (Barney, 1991). Hal ini sejalan dengan konsep *Resourches based value* (RBV). Kompleksitas dan perkembangan perubahan menjadikan analisis VRIO adalah sebuah kebutuhan dalam menggali potensi persaingan dengan *competitor* dan bahkan potensi kompetitor. Analisis SWOT dianggap hanya mampu untuk mengetahui kondisi kekinian tanpa memahami tantangan dan perubahan dimasa yang akan datang.

Pesic, Milic, & Stankovic (2013) menegaskan bahwa SDM memiliki peran penting dalam persaingan berdasarkan teori RBV, serta meyakini bahwa ada kaitan yang erat antara manajemen SDM dengan keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan oleh perilaku SDM yang ditunjukkan dengan biaya dan kualitas proses dalam bisnis.

VRIO adalah singkatan dari *Value*/nilai, *Rareness*/kematangan, *Immitation*/kemudahan untuk ditiru, *Organization*/organisasi. *Value*/nilai bertujuan untuk menguji sebuah *strenght* yang dimiliki mampu untuk menangkap peluang yang ada dan menetralsis hambatan/tantangan yang dihadapi. *Strength* yang dianggap mampu untuk menangkap peluang dan menetralsis hambatan/tantangan diprediksikan akan mengarahkan pada

kemampuan organisasi atas sebuah nilai kompetitif. Sedangkan *rareness*/kematangan adalah alat uji terhadap *strength* yang memiliki nilai kemampuan kompetisi yang seimbang atau sudah matang dalam menghadapi *competitor*. Analisa *imitation*/kemudahan untuk ditiru adalah proses uji *strength* berikutnya untuk mengetahui apakah *strength* yang bernilai dan matang tersebut memiliki karakteristik untuk mudah/sulit untuk ditiru oleh *competitor* atau tidak, baik dengan cara diduplikasi atau di ganti dengan keunggulan yang lain. Tingkat keunggulan ini akan dipengaruhi oleh perjalanan sejarahnya, hasil dari berbagai macam keputusan-keputusan kecil, dan tingkat kepentingan dari sumberdaya sosial yang lebih kompleks.

Semua *strength* yang bernilai, matang dan unik karena susah untuk diduplikasi perlu diorganisir dengan baik oleh organisasi. Sehingga uji *organization*/organisasi adalah tahap yang diperlukan untuk menjawab apakah segala kemampuan dan keunggulan yang dimiliki bisa terorganisir dengan baik atau tidak.

Duncan, Ginter, & Swayne (1998) bahkan mengusulkan pendekatan manajerial dalam mengelola VRIO dalam mengeskplorasi kerangka stratejik secara menyeluruh di sebuah organisasi. Mereka beranggapan bahwa untuk mengetahui keunggulan kompetitif sebuah organisasi bisnis, maka sebuah organisasi harus dianalisis secara komprehensif meliputi posisi organisasi dalam lingkungan bisnisnya, ruang kompetisi yang dapat diraih oleh perusahaan baik dalam membangun pasar, mempertahankan dan mengembangkan cakupan pasar mereka. Oleh kerana itu keunggulan kompetitif sebuah perusahaan tergantung pada lokasi bisnis dan layanan yang dimiliki. Namun pada lingkungan

bisnis yang tidak stabil, perusahaan harus memiliki kematangan dalam menguasai industrinya. Sehingga perusahaan harus memperhatikan perubahan lingkungan eksternalnya agar karakteristik perusahaan dapat menyesuaikan tuntutan pasar.

Analisa internal meliputi seluruh potensi keunggulan kompetitif dalam rangkaian nilai (*value chain*) dalam perusahaan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui tingkat potensi pengorganisasian potensi nilai yang dimiliki. Dengan menggunakan pendekatan ASSIST (*Assessment of Internal-factorfor Strategic-advantages*), peta keunggulan kompetitif sebuah perusahaan dapat dipotret dengan lebih detil dalam kerangka strategis.

## 2.2 Konsep Keunggulan Kompetitif MSDM Stratejik

Pendekatan universal, kontingensi atau pendekatan *configurational* dalam manajemen SDM strategis merupakan elemen penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam hal kualitas, biaya dan fleksibilitas. Manajemen SDM strategis secara *prosesual* atau sistemik menempatkan manusia sebagai pusat perhatian. Yang dimaksud dengan manusia itu tidak berarti karyawan, tetapi juga merangkul orang-orang yang ada dalam organisasi yang mendukung proses. Melalui mereka, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai. Dalam perspektif RBV adalah beberapa kategori sumberdaya dimana manajemen SDM strategis dapat dibangun dengan sarana fisik, organisasional, keuangan, teknologi dan SDM. Sebagai aset, SDM harus dikelola untuk pencapaian tujuan kesuksesan bisnis jangka panjang. Potensi keunggulan kompetitif

yang berkelanjutan dari SDM adalah inti dari SDM yang bernilai, matang, tidak mudah dicontoh dan diganti serta mudah diorganisir.

Sebagai sumberdaya yang bernilai, SDM memiliki perbedaan karena berbagai tuntutan pekerjaan yang beragam yang mensyaratkan ketrampilan, pengetahuan dan perilaku yang beragam. Perbedaan kontribusi SDM dalam organisasi juga berarti memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan tingkatan masing-masing. Kematangan dalam kemampuan kualitas dan kemampuan pekerja yang tinggi terkait dengan tingkat ketrampilan dan kompetensi. Ketidak mudahan dalam mengimitasi aset SDM, pesaing harus mampu untuk mengidentifikasi dan menduplikasi setiap elemen *human capital* SDM yang dimiliki. Mendapatkan keunggulan kompetitif adalah dasar dari praktek kolektif dalam sebuah lingkungan bisnis. Yang tidak hanya mengandalkan manajemen SDM, namun juga melibatkan hal-hal terkait *employment security, recruitment selectivity, high wages, incentive pay, employee ownership, information sharing, participation and empowerment, self-managed teams, training and skills development, cross-utilization dan cross-training symbolic egalitarianism, wage compression dan promotion*.

Keunggulan kompetitif juga akan dicapai jika manajemen SDM strategis secara berkelanjutan menginvestasikan reputasi dan menekankan kebutuhan kebijakan dan praktek manajemen SDM, serta menyesuaikan dengan strategi bisnis dan konteks eksternalnya. Fokus yang harus diberikan adalah kepada biaya dan kualitas dimana proses yang dilalui, sistem dan prosedur mampu mengkonsolidasikan kemampuan, terjadi pembelajaran yang berkelanjutan kinerja yang tinggi pada setiap individu dan tingkat

kelompok serta adanya keseimbangan penghargaan materi dan non materi. Oleh karena itu perlu diperhatikan terkait dengan tingkat *retention* dan *turnover* serta motivasi, moral dan produktivitas, inovasi, kreativitas dan pemecahan masalah, kerja tim, sinergi antar semua tingkat.

Menurut Fottler, Phillips, Blair, dan Duran (1990) kerangka pengelolaan SDM strategis terdiri dari menentukan dan fokus pada keinginan pada hasil strategis, identifikasi dan implementasi aktivitas manajemen SDM yang penting, dan menjaga keunggulan bersaing. Oleh karena itu dalam membangun strategi pengelolaan SDM, manajer perlu melakukan penilaian terhadap lingkungan dan misi organisasi, menyusun strategi bisnis organisasi dimana penilaian SDM dilakukan berdasarkan strategi yang telah ditentukan.

Manajer juga harus membandingkan SDM yang ada dari sisi jumlah, karakter, dan praktek manajemen SDM yang sesuai dengan persyaratan strategis dalam organisasi, serta menyusun strategi SDM berdasarkan perbedaan antara idealita dan realitas SDM yang dimiliki dan menjalankan manajemen SDM untuk mendorong strategi dan mencapai keunggulan bersaing.

Dalam penjelasannya Barney (1991), memberikan gambaran kaitan antara SDM dengan potensi keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Pengelolaan SDM yang mensinkronkan seluruh potensi sumberdaya manusia diarahkan pada aplikasi dan implikasi berperilaku dalam organisasi yang mendukung terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini diyakini karena



SDM adalah pelaku kunci dalam sebuah perusahaan yang akan menentukan arah dan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

Sementara Nuno & Nelson, (2012) berusaha mengintegrasikan sebuah proses yang harus dilalui sebuah perusahaan dalam menghasilkan sebuah produk dalam kerangka menjaga keunggulan kompetitif perusahaan didalam sebuah industri. Pengembangan produk baru yang kompetitif diyakini dipengaruhi secara signifikan oleh keberadaan dan kondisi SDM yang dimiliki dan bagaimana SDM diperlakukan dalam tingkatan strategis perusahaan. Kapasitas SDM dianggap sebagai hasil dari integrasi perusahaan pada sumber-sumberdaya kritis. Kapabilitas adalah hasil dari bagaimana perusahaan mengintegrasikan berbagai kapabilitas sumberdaya kritis ini dengan organisasi.

Nuno & Nelson, (2012) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif perlu memperhatikan dinamika bisnis dan kapasitas yang dimiliki SDM perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu kemampuan mengorganisir kemampuan SDM oleh perusahaan tidak hanya mengandalkan sebuah sistem yang statis. Oleh karena itu perspektif dinamis (Vivien-chen & Indartono, 2011) menjadi hal yang penting untuk mengantisipasi perkembangan bisnis secara eksternal dan pertumbuhan kapasitas SDM internal.

## **BAB III**

### **PERENCANAAN SDM**

Nuno & Nelson, (2012) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif perlu memperhatikan dinamika bisnis dan kapasitas yang dimiliki SDM perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu kemampuan mengorganisir kemampuan SDM oleh perusahaan tidak hanya mengandalkan sebuah sistem yang statis. Oleh karena itu perspektif dinamis menjadi hal yang penting untuk mengantisipasi perkembangan bisnis secara eksternal dan pertumbuhan kapasitas SDM internal.

Diharapkan memiliki SDM dalam jumlah, kualitas, tempat, waktu yang tepat, dan menghasilkan manfaat jangka panjang baik bagi individu maupun organisasi. Banyak peneliti berfokus pada peramalan penawaran dan permintaan SDM. Masalah teknik statistika tersedia untuk membuat peramalan, tetapi masalah politik yang terlibat saat melakukan peramalan sering diabaikan. Sebagai contoh, kepedulian besar dilakukan ketika mendesain model statistik dalam perencanaan SDM, sementara jarang pemikiran untuk memperoleh penerimaan manajerial dari keluaran model (Zedeck, S., & Mosier, K. L., 1990).

Karena itu gap yang sering muncul antara ketersediaan teknik dengan penggunaannya karena kenyataan organisasi yang penting tidak bekerja sama dengan modelnya. Perencanaan penggantian manajerial bagaimanapun berhubungan dengan perencanaan bisnis strategis. Mengidentifikasi manajer potensial dan

menyediakan serangkaian karirnya telah menjadi praktik banyak organisasi, tetapi manajer dipilih untuk melaksanakan strategi. Kurang adanya usaha yang ditujukan ketika mengadaptasi strategi bagi manajer dan hampir tidak ada usaha ketika memilih manajer untuk merencanakan strategi.

Faktor lingkungan seperti ketidakpastian, inovasi teknologi, dan perubahan demografi mempengaruhi strategi SDM. Banyak karakteristik lingkungan telah diteliti untuk menentukan bagaimana lingkungan ini membatasi formulasi SDM atau strategi. Fombrun (1982) berpendapat, perubahan lingkungan teknologi mempunyai pengaruh besar terhadap SDM. Perubahan lingkungan ekonomi berpengaruh langsung terhadap alternatif kompensasi dan pelatihan SDM. Perubahan pada lingkungan sosial berhubungan dengan perubahan perkembangan organisasi promosi dan sistem penilaian formal SDM, dimana lingkungan politik dihipotesiskan memiliki pengaruh kuat untuk sukses dan pada komitmen organisasi dan penyuluhan karir.

Pada awal tulisan ini telah didiskusikan urgennya perencanaan SDM. Tekanan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif adalah alasan perlunya perencanaan SDM. Jackson & Schuller, (1990) mengemukakan beberapa tekanan lingkungan antara lain: globalisasi, munculnya teknologi baru, kondisi ekonomi, dan perubahan karakteristik SDM. Globalisasi, sebagai kecenderungan organisasi untuk memperluas penjualan atau manufaktur mereka ke pasar baru diluar negaranya. Munculnya globalisasi mengakibatkan batas antar negara makin kabur, dan cenderung mengarah pada terbentuknya *organization boundaryless*

yang memobilisasi informasi, teknologi, sumber daya, investasi dan operasi industri makin meningkat, kondisi ini peningkatan kompetisi global (Dessler, 2000).

Munculnya teknologi baru, menuntut SDM mampu mengendalikan perubahan teknologi tersebut. Kondisi ekonomi, juga menuntut perusahaan meningkatkan produktivitas kearah yang lebih baik agar berdaya saing tinggi ditengah lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Akhirnya perubahan lingkungan bisnis juga mengubah karakteristik SDM, hal ini berkaitan dengan masalah demografi, misalnya menurunnya jumlah angkatan kerja usia muda dan non produktif, dipihak lain usia produktif, tenaga kerja wanita, dan *diversity* ras dalam angkatan kerja semakin meningkat (Rothwell, S., 1995).

### **Tahapan Perencanaan SDM Stratejik**

Perencanaan menekankan pada keseluruhan strategi untuk mencapai tujuan, mengembangkan rencana secara komprehensif untuk mengkoordinasikan dan mengintegrsikan aktivitas. Perencanaan ini memfokuskan pada apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara pelaksanaannya. Dengan demikian perlu dibuat langkah dalam proses perencanaan. Langkah-langkah perencanaan SDM meliputi (Jackson & Schuller. 1990):

- a) mengumpulkan dan menganalisis data untuk estimasi SDM yang diharapkan, perencanaan bisnis masa depan, dan meramal permintaan SDM
- b) menetapkan tujuan SDM

- c) mendesain dan mengimplementasikan program yang akan membantu organisasi mencapai tujuan SDM
- d) memonitor dan mengevaluasi program-program tersebut.

Semua aktivitas yang tercakup dalam keempat fase tersebut dibedakan dalam tiga periode waktu, yaitu *short term planning* (kurang dari satu tahun), *intermediate term planning* (dua atau tiga tahun), dan *long term planning* (lebih dari tiga tahun).

### **Perencanaan SDM Jangka Pendek**

Para ahli psikologi organisasi atau industri melakukan aktifitas yang berhubungan dengan pendesainan dan pengimplementasian program seperti, penarikan, sistem seleksi, program pelatihan untuk mendapatkan kebutuhan organisasi jangka pendek. Banyak aktifitas secara umum melibatkan elemen perencanaan yang berorientasi kedepan diperluas. Bahkan proyek untuk mana tujuan yang dicapai diharapkan dalam waktu yang singkat, misalkan untuk beberapa bulan, telah didesain dengan pemahaman bagaimana tujuan jangka pendek berhubungan dengan pencapaian tujuan jangka panjang (Jackson & Schuler, 1990).

Untuk menjelaskan *linkages* antara perencanaan SDM dan perencanaan bisnis strategik, sangat penting bagi manajemen puncak untuk memiliki visi kedepan dimana visi tersebut dikomunikasikan dan diterima kepada seluruh manajer organisasi (Jackson & Schuller, 1990).

## Mengestimasi permintaan dan penawaran jangka pendek

Dengan horizon jangka pendek permintaan dan penawaran SDM dapat diprediksi dengan pasti, diantaranya:

- 1) Tujuan perencanaan SDM melihat ketidaksesuaian antara permintaan dan penawaran. Permintaan, meliputi jumlah dan karakteristik orang yang membutuhkan pekerjaan tertentu pada waktu dan tempat tertentu. Karakteristik SDM mencakup keahlian, kemampuan, tingkat upah atau pengalaman. Penawaran mencakup pembayaran dan pengalaman SDM yang tersedia untuk jabatan tertentu
- 2) Sebagai cara untuk mengestimasi lowongan dan pertumbuhannya, dengan memproyeksikan kecenderungan masa lalu ke masa depan
- 3) Estimasi jumlah dan tipe pekerjaan yang akan dieliminasi atau diciptakan dalam jangka pendek akan mengikuti perencanaan bisnis yang dilakukan oleh manager lini
- 4) Karakteristik pekerjaan yang ada dan berpotensi untuk diinventarisir dan dijalankan oleh SDM dipengaruhi oleh sifat organisasi dan lingkungan organisasi
- 5) Dalam perencanaan SDM adalah sangat penting untuk mengetahui karakteristik dan keperluan bisnis, yang diperoleh dengan melakukan pertemuan dengan manajer lini

Proses diskusi dengan pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan SDM jangka pendek ini akan meningkatkan ketepatan dalam mengestimasi dan memfasilitasi penetapan tujuan SDM.

### **Penetapan Tujuan Jangka Pendek**

Dengan horizon jangka pendek akan menetapkan *term* yang dapat diukur dengan mudah. Tujuan perencanaan SDM jangka pendek mencakup:

- 1) Meningkatkan SDM yang tertarik melamar pekerjaan terhadap organisasi
- 2) Merekrut calon SDM yang berbeda dalam keahlian
- 3) Memperbaiki kriteria penggajian baru
- 4) Meningkatkan lamanya waktu SDM untuk bekerja dalam organisasi
- 5) Sebaliknya menurunkan lamanya waktu yang tidak menginginkan SDM bekerja dalam organisasi
- 6) Memberikan pengembangan bagi SDM lama dan baru dalam keahlian yang dibutuhkan organisasi

Banyak tujuan secara umum dapat dicapai dengan cara menerapkan seni tekni manajemen SDM dan bekerja dengan manajer lini untuk memastikan pemahaman tujuan program.

### **Mendesain dan mengimplementasikan program-program jangka pendek**

Keahlian teknik psikologis sering diterapkan dalam desain dan implementasi program-program jangka pendek, seperti:

- 1) *Recruiting*, program ini menggunakan keahlian psikologis dalam rangka mempengaruhi ukuran dan kualitas calon SDM
- 2) *Selection*, digunakan untuk meningkatkan program *hiring*
- 3) *Appraisal*, program ini untuk mengidentifikasi kemampuan kinerja yang digunakan untuk penghargaan
- 4) *Training*, program ini dimaksudkan untuk pengembangan keahlian SDM
- 5) *Compensation*, program ini dipersiapkan untuk penggajian, menarik SDM baru, memotivasi dan mempertahankan SDM agar lebih produktif



## BAB IV

# PERAN STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam suatu organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral. Organisasi apapun bentuk dan tujuannya, dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya diurus dan dikelola oleh manusia. Sehingga, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi/institusi. Manajemen SDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi dan misi perusahaan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Manajemen SDM menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang merujuk kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses pengorganisasian, perencanaan, *staffing*, memimpin dan mengendalikan. Dessler (2000) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut:

*“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”.*

Jelaslah bahwa 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, fungsi perusahaan adalah mengerahkan kemampuan internal atau seluruh sumber daya untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya yang dimaksud adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*), yang menjadikan tolok ukur bagi keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dari segi sumber daya, strategi bisnis mendapatkan *added value* yang maksimum sehingga dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Sumber Daya Manusia ekspertis merupakan manajer strategis (*strategic manager*) yang handal sehingga menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut, yang merupakan *value added* perusahaan. *Value added* tersebut adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* bagi perusahaan.

#### 4.1 Staffing

*Staffing* adalah usaha untuk memenuhi dan mengisi kebutuhan tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi. Pengertian *staffing* menurut beberapa ahli :

1. Henry Fayol

*Staffing* atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

2. Lyndall F. Urwick (1974)

*Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen yaitu penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan fungsi dan tugas kepada pejabat yang lebih tinggi.

3. Harold Koentz

Penyusunan kepegawaian pada suatu organisasi yang dimulai dari awal masa penerimaan, seleksi, orientasi, sampai pada masa pelatihan dan pengembangan karir hingga menggerakkan pegawai agar setiap tenaga kerja yang ada memberikan dan melaksanakan suatu kegiatan yang dapat menguntungkan bagi organisasi.

4. Luther Gullick

*Staffing* juga merupakan fungsi yang tidak kalah pentingnya, seperti fungsi-fungsi manajemen lainnya. Tetapi agak berbeda dengan fungsi lainnya, penekanan dari fungsi ini lebih difokuskan pada sumber daya yang akan melakukan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dan diorganisasikan secara jelas pada fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Aktifitas yang dilakukan dalam fungsi ini, antara lain menentukan, memilih, mengangkat, membimbing, membina sumber daya manusia dengan menggunakan berbagai pendekatan dan atau seni pembinaan sumber daya manusia.

5. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell

*Staffing* (penyusunan) merupakan fungsi manajemen yang meliputi penyusunan personalia pada suatu organisasi mulai dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

6. Herie Gunawan.

Penyusunan pegawai (*staffing*) mencakup proses-proses rekrutasi, pemberian tugas, seleksi, pelatihan, pengembangan, evaluasi dan pemberian kompensasi kepada staff/sumber daya manusia.

7. R. Duane dan J. Clifton

*Staffing* merupakan proses formal dengan memastikan bahwa organisasi mempunyai sumber daya yang berijazah atau memenuhi syarat untuk mendekati tujuan, dan mewakili sumber hidup dari setiap perusahaan.

8. Jhon (1984)

*Staffing* mengandung pengertian sebagai suatu proses untuk mengisi pekerjaan dengan orang yang tepat. Hal ini merupakan bagian dari tugas manajer organisasi. Dan ini merupakan seni dari penempatan orang-orang yang berijazah atau memenuhi syarat dan antusias ke dalam posisi jabatan pekerjaan yang ditawarkan.

## 9. T. Hani Handoko

Penyusunan personalia (*staffing*) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan penarikan, pemberian pelatihan, penempatan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi.

Kegiatan *staffing* meliputi:

### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk menyediakan jumlah dan tipe karyawan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi. Ada tiga bagian perencanaan personalia yang dibutuhkan:

#### 1) Penentuan Kebutuhan Jabatan

Penyusunan personalia organisasi dimulai dengan:

- a. Penentuan tujuan dan rencana organisasi
- b. Penentuan spesifikasi jabatan (*job specification*) jenis-jenis jabatan dan keterampilan yang dibutuhkan.
- c. Meramalkan jumlah karyawan yang dibutuhkan dimasa mendatang

Persediaan karyawan untuk melaksanakan berbagai kegiatan.

Penentuan spesifikasi jabatan yaitu hasil dari proses analisa jabatan (*job analysis*) yang terdiri dari penentuan keahlian dan keterampilan yang dipunyai, tanggung jawab, pengetahuan mengenai pekerjaannya, wewenang yang dimiliki serta hubungan

yang ada dalam setiap jabatan dalam suatu organisasi. Proses analisa jabatan juga menghasilkan deskripsi jabatan.

## 2) Pengembangan Sumber-sumber Penawaran Personalia

Ada dua sumber perolehan tenaga kerja yaitu sumber intern dan sumber ekstern, tapi manajer lebih menyukai perolehan dari sumber intern, karena dapat memotivasi karyawan yang sudah ada, tetapi juga manajer perlu mencari orang yang tepat dalam menduduki suatu posisi agar pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien dari luar organisasi. Ada tiga sumber penawaran intern yaitu:

- a. Penataran (*upgrading*) yaitu dengan mendidik dan memberi pelatihan
- b. Pemindahan (*transferring*) yaitu posisi yang kurang disenangi ke posisi lain yang lebih memuaskan kebutuhan
- c. Pengangkatan (*promoting*) yaitu pengangkatan ke jabatan yang lebih tinggi lagi

Sumber ekstern penawaran tenaga kerja dapat diperoleh antara lain dari lamaran pribadi yang masuk, kantor penempatan tenaga kerja, organisasi karyawan, sekolah-sekolah, para pesaing, imigrasi dan migrasi.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses identifikasi dan analisis yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber

daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Perencanaan SDM strategik merupakan suatu proyeksi bagaimana suatu perusahaan merencanakan untuk memperoleh dan memanfaatkan sumberdaya manusia dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal eksternal global.

Kebutuhan perusahaan akan SDM dimasa datang merupakan salah satu titik sentral dari fungsi perencanaan SDM. Tidak ada suatu perusahaan pun yang tidak melakukannya, walau sekecil apa pun ukuran perusahaan tersebut. Yang membedakannya adalah metode atau teknik perkiraan yang dipakai mulai dari yang sekedar tipe intuitif sampai teknik yang kompleks.

Tujuan Perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

- Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia
- Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dengan kebutuhan di masa depan secara efisien
- Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru
- Melengkapi informasi sumber daya manusia sehingga dapat membantu kegiatan SDM dan unit organisasi lain

Syarat

Untuk membuat sebuah perencanaan SDM yang baik, terdapat beberapa syarat, yakni:

- Mengetahui secara jelas masalah yang direncanakannya
- Mengumpulkan dan menganalisa informasi tentang SDM dalam organisasi tersebut dengan lengkap
- Mempunyai pengalaman yang luas tentang analisis pekerjaan (*job analysis*), persediaan SDM, dan kondisi organisasi
- Mampu membaca situasi SDM saat ini dan di masa mendatang
- Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi di masa depan
- Mengetahui secara luas kebijakan dan peraturan pemerintah, khususnya yang menyangkut tenaga kerja

Ada 4 langkah pokok perencanaan SDM yaitu:

1. Untuk kebutuhan masa depan
2. Untuk keseimbangan masa depan
3. Untuk pengadaan, seleksi dan pemberhentian
4. Untuk pengembangan

Untuk menyelesaikan langkah-langkah ini harus dipertimbangkan 2 faktor yaitu:

1. Rencana strategi dasar organisasi, beserta tujuan-tujuan, dan taktik untuk membuat
2. Perubahan lingkungan



Macam jenis kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi. Paling tidak ada 2 macam kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi yaitu:

- Kebutuhan akan tenaga kerja staf (manajerial).
- Kebutuhan akan tenaga operasional.

Andrew E. Sikula (1981) mengemukakan bahwa: "Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi".

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981) mendefinisikan bahwa: "Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat".

### Pilihan Strategik

Rencana strategis SDM merupakan suatu proyeksi tentang rencana perusahaan dalam membutuhkan dan memanfaatkan SDM. Hal ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keseluruhan rencana strategis perusahaan yang menyediakannya sebagai basis untuk keseluruhan Manajemen SDM.

Pilihan kunci dalam perencanaan SDM strategis dapat dan harus dibuat berdasarkan beberapa dimensi kunci. Tiap dimensi

mewakili pilihan yang merupakan komitmen perusahaan pada tiap jenis kegiatan perencanaan.

Perusahaan dapat memilih untuk reaktif atau proaktif dalam perencanaan SDM. Perusahaan dapat memutuskan secara hati-hati mengantisipasi kebutuhan dan secara sistematis merencanakan untuk mengisinya lebih lanjut atau sekedar bereaksi pada kebutuhan yang timbul.

Perusahaan membuat faktor-faktor penentu yang jangkauannya luas.

- Merupakan formalitas dari perencanaan.
- Adanya derajat keterikatan antara perencanaan SDM dengan rencana strategis.
- Di dalam perencanaan SDM terdapat keluwesan, yakni kemampuan dalam perencanaan untuk mengantisipasi dan terkait dengan faktor-faktor lainnya.

Tahap pertumbuhan organisasi dapat mempunyai efek penting pada perencanaan SDM yang diterapkan. Organisasi kecil yang hanya mulai dalam tahap embrio sering kali mengerjakan perencanaan sumber daya manusia yang kecil.

#### Sifat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM merupakan proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan pemanfaatan dan kemahiran SDM, yang merupakan bagian dari proses penentuan keputusan strategis. Perencanaan SDM berfokus pada analisis tujuan perusahaan. Sedangkan perencanaan memerlukan sumber daya

untuk memenuhi tujuan tersebut. Tujuan perusahaan dan kebutuhan sumber daya dianalisis dalam kaitannya dengan peran SDM dalam mencapai sasaran perusahaan.

Perencanaan SDM merupakan jumlah dari seluruh rencana yang diformulasi untuk rekrutmen, *skringing*, kompensasi, pelatihan, struktur pekerjaan, promosi, dan aturan main dari SDM perusahaan.

Tekanan ekonomi

Faktor ekonomi mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, antara lain:

- Kebijakan ketenagakerjaan nasional
- Kebijakan ekonomi nasional
- Otonomi daerah dalam perencanaan pembangunan daerah masing-masing yang berorientasi pada *resource based* dan keunggulan komparatif spesifik lokal

Pertumbuhan ekonomi.

Sistem informasi yang menyangkut jumlah populasi, teknologi, pasar input dan output, dan sebagainya

Pasar kerja

Kondisi pasar kerja dimaksudkan sebagai wujud terjadinya transaksi suplai dan permintaan tenaga kerja, tingkat upah, tingkat keahlian, aspek gender, dan sebagainya yang dapat mempengaruhi perencanaan SDM. Lima penentu suplai tenaga kerja, yaitu :

1. Komposisi populasi berdasarkan jumlah, usia, jenis kelamin, dan pendidikan
2. Permintaan terhadap barang dan jasa
3. Sifat teknologi produksi
4. Tingkat partisipasi angkatan kerja, baik yang sedang mencari kerja, maupun sub kelompok pokok
5. Tingkat upah umum

Empat hal penentu pokok permintaan terhadap tenaga kerja yaitu tingkat pendidikan dan keterampilan kerja, tingkat upah umum, sifat teknologi produksi, kondisi kapasitas produksi dan keuntungan perusahaan.

Kondisi sosial ekonomi masyarakat.

Perusahaan keahlian dan keterbatasan personil

Yang mempengaruhi perencanaan SDM suatu perusahaan adalah permasalahan tingkat pendidikan dan keterampilan kerja, meliputi sebagai berikut:

- Adanya arah program pendidikan nasional yang lemah dan kurang berorientasi pada kebutuhan pasar
- Tingkat pengetahuan dan keahlian lulusan banyak yang belum memadai
- Perusahaan mengalami kekurangan tenaga ahli perencanaan SDM

- Pasar kerja mengalami kelebihan suplai karena sedang krisis ekonomi

### **Model Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Faktor-faktor lingkungan seperti halnya peluang pasar dan personal manajer strategis dapat mempengaruhi perumusan tujuan pertumbuhan perusahaan. Pertumbuhan dan pengurangan tujuan dapat digunakan untuk mempertimbangkan rencana SDM.

Pertumbuhan dan pengurangan tujuan yang ingin dicapai dapat berupa hasil penjualan, pangsa pasar, ukuran aset, penerimaan dari investasi, pengembangan barang dan jasa baru, jaringan penjualan, dan pengembangan pasar. Implikasinya bahwa perusahaan perlu menyesuaikan antara rencana strategis manajemen SDM dengan pertumbuhan dan pengurangan tujuan tersebut.

Perusahaan menguji kebutuhan keahlian masa depan menurut kategori dan jabatan pekerjaan. Hal ini untuk menghadapi tuntutan pasar global yang tidak mungkin bisa dihindari oleh siapapun. Oleh sebab itu, penting memprediksi keterbatasan dan surplus SDM untuk tiap kategori jabatan yang ada dalam suatu perusahaan. Jika tindakan-tindakan perusahaan telah dilakukan dengan baik, maka perusahaan dapat mengembangkan kebijakan, rencana, dan tujuan MSDM yang baru, seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, promosi, kompensasi, perhentian sementara, dan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan.

## Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan pada kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM ialah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dan mismanajemen.

Perencanaan Organisasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi, dimana tingkat produksi dari perusahaan penyedia (*supplier*) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Untuk meramalkan SDM, hal yang perlu diperrhitungkan adalah perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan, PSDM memberikan petunjuk bagi masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, serta jenis pelatihan dan pengembangan yang harus dimiliki oleh tenaga kerja. Jenjang karier tenaga kerja, melalui rencana sukses, dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

### 4.2 *Recruitment*

Penarikan (*recruitment*) berhubungan dengan penarikan dan pencarian tenaga kerja yang potensial dalam jumlah yang tepat dan

dengan kemampuan untuk mengisi jabatan tertentu yang nantinya akan diseleksi guna memenuhi kebutuhan suatu organisasi. Penarikan meliputi usaha untuk memperoleh karyawan dengan jumlah yang tepat disertai kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan yang tersedia.

Menurut Mathis and Jackson, perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan didalam organisasi atau perusahaan. Dalam arti kata, merupakan penarikan (*recruitment*) adalah sebagai proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan (Handoko,2001).

Ivancevich dan Glueck (dalam Sukamti,1989) berpendapat *recruiting* adalah serentetan kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon pegawai yang mempunyai kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuannya. Menurut Schuler dan Youngblood (dalam Sukamti,1989) rekrutmen (*recruitmen*) adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup. Pada tepat dan waktu yang tepat sedemikian sehingga orang dan organisasi dapat memilih satu dengan lainnya sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu perusahaan atau organisasi. Dengan kata lain rekrutmen merupakan langkah pertama

dalam rangka menerima seseorang dalam suatu organisasi atau lembaga.

Rekrutmen merupakan proses dua arah, tidak hanya penting bagi organisasi. Pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja didalam organisasi yang bersangkutan, organisasi juga sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jika diangkat jadi pegawai. Pelamar menunjukkan bahwa mereka adalah calon-calon yang dan harus mendapat tawaran kerja, pelamar juga mencoba untuk meminta organisasi agar memberikan informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya. Organisasi ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja, mereka ingin mendapat sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran yang sejujurnya tentang nilai potensial mereka kelak sebagai karyawan.

#### Alasan-alasan Pasar Rekrutmen

Gomes (2003) mengemukakan rekrutmen dilaksanakan oleh organisasi disebabkan adanya lowongan dengan beraneka ragam alasan, yaitu:

- Berdirinya organisasi baru
- Adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi
- Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
- Adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain



- Adanya karyawan yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan *punitive*
- Adanya karyawan yang berhenti karena telah memasuki usia pensiun
- Adanya karyawan yang meninggal dunia

Agar kegiatan produktifitas disuatu organisasi tidak mengalami gangguan yang diakibatkan oleh berbagai faktor, seperti yang disebutkan di atas, maka organisasi tersebut dengan cara merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya.

#### Teknik-teknik Rekrutmen

Teknik-teknik rekrutmen baik disektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui cara disentralisasikan atau didesentralisasikan, tergantung kepada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut (Gomes.2003).

#### A. SENTRALISASI

Jika rekrutmen disentralisasikan, instansi yang mengelola sumber daya manusia itu bertanggung jawab untuk meminta dari para manajer akan perkiraan-perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja-pekerja baru yang dibutuhkan di waktu akan datang. Instansi manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman tentang hal lowongan pekerjaan yang tersedia untuk memenuhi peraturan perundangan *Affirmative Action* yang

menghendaki perwakilan proporsional maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi seperti:

- Jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji
- Lokasi tugas (unit geografis dan organisasi)
- Gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja
- Kualifikasi minimal
- Tanggal mulai kerja
- Prosedur-prosedur pelamaran
- Tanggal penutup bagi
- Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan

## B. DESENTRALISASI

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil, kebutuhan-kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dimana setiap instansi memperkerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khas profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Instansi-instansi secara sendiri-sendiri biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya.

### Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu:

1. Teori rekrutmen pencarian (*prospecting theory of recruitment*)

Berdasarkan teori ini rekrutmen merupakan sebuah proses satu arah (*one-way process*) yang dilakukan perusahaan untuk mencari calon karyawan.

2. Teori rekrutmen pasangan (*mating theory of recruitment*)

Berdasarkan teori ini bahwa calon karyawan maupun manajer sama-sama mencari organisasi, sebagaimana organisasi mencari mereka.

Terdapat tiga kondisi yang harus terpenuhi, agar pencarian organisasi dan pelamar dapat bertemu, yaitu:

- Adanya sebuah media komunikasi
- Adanya kecocokan dari pelamar antara persyaratan kerja organisasi dengan karakteristik pribadinya
- Adanya motivasi untuk melamar

Perlu dilakukan sistem perencanaan sumber daya manusia, sebelum melakukan rekrutmen, yang meliputi perkiraan, permintaan dan suplai karyawan atau tenaga di suatu organisasi. Terdiri atas empat kegiatan perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

- Inventarisasi persediaan sumber daya manusia
- Menilai dan menelaah sumber daya manusia yang ada atau yang tersedia saat ini (tentang jumlah, keterampilan, kemampuan, dan potensi pengembangannya) serta menganalisa penggunaan sumber daya manusia

- Perkiraan (peramalan) sumber daya manusia
- Melakukan prediksi atau taksiran kebutuhan (permintaan) dan tawaran (suplai) sumber daya manusia di waktu yang akan datang, baik jumlah (kuantitas) maupun kualitasnya

### Penyusunan rencana sumber daya manusia

Memadukan kebutuhan (permintaan) dengan penawaran (suplai) sumber daya manusia melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi dan pengembangan.

### *Monitoring* dan evaluasi

Perlu disusun rencana *monitoring* dan evaluasi serta indikator *monitoring* dan evaluasi, untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan sumber daya manusia.

### Sumber Rekrutmen

Pada umumnya sumber pegawai/tenaga kerja dapat digolongkan kepada 2 sumber, yaitu :

#### 1. REKRUTMEN INTERNAL

Rekrutmen Internal disebut juga Promosi Jabatan, dengan cara ini biasanya dilakukan karena perusahaan merasa lebih aman dengan calon dari dalam (pegawai) yang lebih berkomitmen kepada perusahaan kandidat dan lebih sedikit pelatihan dari pada kandidat dari luar. Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan,

dipindahtugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali.

## 2. REKRUTMEN EKSTERNAL

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar perusahaan atau organisasi. Dari staf yang ada sekarang, perusahaan tidak selalu bisa memperoleh semua karyawan yang mereka butuhkan, dan terkadang mereka juga tidak ingin. Sumber rekrutmen eksternal mencakup individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi. Yang merupakan manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar lebih banyak yang dapat direkrut. Hal ini tentunya mengarah kepada kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentunya akan membawa ide, metode produksi, teknik kerja, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang ke depannya akan menghasilkan wawasan yang baru ke dalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja diluar organisasi atau perusahaan. Pasar tenaga kerja merupakan sumber tenaga kerja yang sangat beraneka ragam.

Jenis lain rekrutmen yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- Teman/famili pekerja

Cara ini adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mencalonkan seseorang yang dikenalnya, dengan ketentuan harus melalui seleksi agar memperoleh tenaga

kerja yang *kualifaid*, atau disebut juga rekrutmen dari mulut ke mulut, hal ini mungkin merupakan rekrutmen internal dan mungkin pula bersifat eksternal.

- Kantor penempatan tenaga kerja

Dalam rangka menyalurkan tenaga kerja yang sangat besar jumlahnya, ternyata pemerintah Indonesia ikut berperan aktif dalam membantu pencari kerja agar memperoleh pekerjaan. Untuk itu organisasi/perusahaan dapat meminta bantuan atau bekerja sama dalam merekrut tenaga kerja baru melalui daftar tunggu pencari kerja. Setiap calon dipanggil untuk mengikuti seleksi, agar diperoleh tenaga kerja yang kompetitif.

- Balai latihan keterampilan

Balai latihan keterampilan mempunyai tugas untuk membantu pencari kerja agar mendapatkan keterampilan kerja tertentu. Dari balai ini dapat diperoleh sejumlah calon yang direkomendasi, namun jika jumlahnya melebihi kebutuhan dapat dan perlu pula diseleksi melalui proses yang obyektif.

- Organisasi profesional

Sebuah perusahaan/organisasi dapat meminta bantuan atau bekerjasama dengan organisasi profesional yang relevan, dalam usaha merekrut tenaga kerja yang *kualifaid*.

Berdasarkan uraian diatas, masing-masing sumber rekrutmen baik sumber internal maupun sumber eksternal mempunyai keuntungan

dan kelemahan, seperti yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (2006) sebagai berikut:

### 1. Sumber internal

Keuntungan meliputi:

- Semangat kerja yang lebih baik
- Penilaian kemampuan yang lebih baik
- Biaya lebih rendah untuk lowongan tertentu
- Motivasi yang lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik
- Pengisian lowongan lebih cepat

Kerugiannya, meliputi:

- Adanya rasa lekat pada lingkungan lama yang sudah diakrabi
- Menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan
- Menimbulkan pertikaian politik promosi
- Kebutuhan akan program pengembangan manajemen dan pelatihan yang mendesak
- Menghambat ide-ide baru

### 2. Sumber eksternal

Keuntungannya meliputi:

- Darah baru, perspektif baru

- Biaya yang lebih rendah daripada melatih seorang profesional
- Tidak adanya kelompok politik yang dapat beraliansi dalam organisasi
- Kemungkinan membawa rahasia pesaing wawasan baru
- Membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja sama

Kerugiannya, meliputi:

- Adanya kemungkinan memilih orang yang tidak cocok, dapat menimbulkan masalah semangat kerja bagi calon karyawan internal yang tidak terpilih
- Penyesuaian atau orientasi memerlukan waktu yang sama
- Kemungkinan membawa perilaku lama yang kurang baik

### Media Penarikan Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menarik calon karyawannya. Beberapa organisasi yang yang besar mempunyai sistem yang sangat baik dan dengan menggunakan media massa yang canggih dalam menarik calon karyawannya. Namun ada beberapa organisasi, dimana cara penarikan calon karyawannya sangat sederhana dan dengan media yang sederhana pula. Untuk menarik sumber daya manusia sebagai calon karyawan, ada berbagai cara dan media, antara lain:



a. Iklan

Menarik calon karyawan melalui iklan di media massa, baik media cetak maupun elektronik, mempunyai tingkat efektifitas yang tinggi, sebab dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat pelamar, dan meningkatkan jumlah pelamar. Hal ini dapat memberi keuntungan antara lain organisasi mempunyai kesempatan yang lebih luas untuk memilih calon karyawan yang lebih baik.

Pada umumnya, cara pengiklanan melalui media cetak ada dua jenis yaitu: *want ad* dan *blind ad*. *Want ad* dimana nama dan alamat perusahaan dan cara melamar disebutkan dalam iklan tersebut, sedangkan *blind ad* tidak menyebutkan nama dan alamat perusahaan yang memerlukan karyawan. Lamaran para pelamar biasanya dialamatkan ke PO BOX. Tujuan cara ini digunakan adalah untuk menghindari membanjirnya calon pelamar atau karyawan ke kantor perusahaan yang bersangkutan.

b. Badan-badan penyalur tenaga kerja

Penarikan sumber daya manusia juga dapat dilakukan melalui badan-badan penyalur atau penempatan tenaga kerja baik pemerintah maupun swasta. Di Indonesia pada tiap-tiap provinsi mempunyai kantor penempatan tenaga kerja (pemerintah) yang fungsinya adalah menyalurkan tenaga-tenaga kerja yang telah mendaftarkan ke kantor penempatan tersebut ke organisasi-organisasi, baik pemerintah maupun swasta yang memerlukan calon karyawan. Beberapa organisasi mengharuskan setiap

pelamarnya untuk mencari kartu kuning, yang merupakan bukti bahwa ia telah terdaftar di kantor tenaga kerja.

Penyalur tenaga kerja atau badan-badan penempatan yang profesional swasta dewasa ini belum begitu berperan di Indonesia, kecuali untuk tenaga kerja yang akan dikirim ke luar negeri.

c. Lembaga-lembaga pendidikan

Banyak lembaga pendidikan terutama perguruan tinggi yang kualitasnya baik sekarang ini sudah mulai menjadikan media untuk menyalurkan tenaga kerja. Bahkan beberapa perusahaan atau organisasi telah terlebih dahulu memesan dan memberikan beasiswa kepada para mahasiswa yang berprestasi untuk selanjutnya akan diangkat menjadi karyawan.

d. Organisasi-organisasi karyawan

Di negara-negara maju, dimana organisasi atau serikat buruhnya sudah baik, organisasi-organisasi baik swasta maupun pemerintah mencari calon karyawannya melalui organisasi-organisasi karyawan tersebut.

e. Organisasi-organisasi profesi

Organisasi-organisasi profesi seperti KADIN, HIPMI, IWAPI dan sebagainya merupakan media untuk menyalurkan tenaga kerja atau calon karyawan bagi perusahaan atau organisasi-organisasi. Sehingga tenaga kerja yang disalurkan ini sesuai dengan organisasi profesi yang bersangkutan.

f. *Leasing* (penyewaan)

Agar dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka waktu pendek, suatu organisasi dapat menyewa tenaga kerja yang profesional dan terampil kepada perusahaan penyewaan tenaga kerja (*leasing*)

g. Rekomendasi dari karyawan

Para karyawan yang telah bekerja pada suatu organisasi saat ini dapat merekomendasikan calon karyawan baru dalam organisasinya. Dengan sendirinya kemampuan karyawan yang direkomendasikan tersebut sesuai dengan kemampuan yang diperlukan oleh organisasinya.

h. Nepotisme

Beberapa perusahaan atau organisasi melakukan penarikan anggota keluarga sebagai karyawan organisasi. Penarikan calon karyawan yang dilakukan melalui cara ini, kemampuan dan kecakapannya tidak menjadi prioritas pertimbangan.

i. *Open house*

Cara yang dilakukan ini masih baru, dimana orang-orang di sekitar perusahaan atau organisasi tersebut diundang. Selanjutnya organisasi tersebut menyajikan hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan organisasi termasuk didalamnya kebutuhan tenaga kerja yang akan menangani beberapa kegiatan. Apabila ada orang yang tertarik terhadap lowongan tersebut, maka akan diberi kesempatan untuk melamar sebagai calon karyawan.

j. *Event Organisation* (EO)

Penarikan sumber daya manusia sebagai calon karyawan yang telah dilakukan oleh organisasi pencari tenaga kerja melalui berbagai media ini perlu dievaluasi. Agar dapat mengetahui berhasil atau tidaknya penarikan sumber daya manusia dapat dinilai dengan menggunakan beberapa kriteria, yaitu:

- Jumlah pelamar
- Jumlah usulan tentang pelamar yang diajukan untuk diterima
- Jumlah penerimaan (pelamar yang diterima)

Kendala-kendala rekrutmen

1. Faktor-faktor organisasional

Ada beberapa kebijaksanaan yang dapat menjadi kendala dalam proses rekrutmen antara lain:

- Kebijakan promosi dari dalam. Dengan kebijaksanaan ini lowongan-lowongan yang ada diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, tentunya para pencari tenaga tidak usah lagi mencari sumber-sumber tenaga diluar organisasi. Sehingga kemungkinan memperoleh tenaga baru dengan pendekatan baru, pandangan baru, keahlian, dan keterampilan baru menjadi sangat terbatas.
- Kebijakan tentang imbalan. Dengan adanya kebijaksanaan ini para pencari tenaga kerja baru hanya dapat menawarkan tingkat penghasilan tertentu kepada para

pelamar berdasarkan kebijaksanaan yang berlaku bagi organisasi.

- Kebijaksanaan tentang status kepegawaian. Tujuan dari kebijaksanaan ini ialah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi ataukah dimungkinkan untuk bekerja separuh waktu. Dengan kebijaksanaan seperti ini para pencari tenaga kerja hanya mencari pelamar yang bersedia bekerja secara purna waktu bagi organisasi yang akan memperkerjakannya.
- Rencana sumber daya manusia. Rencana yang dapat memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya dapat diisi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen dari luar. Sehingga dengan rencana demikian akan mampu membatasi langkah dan tindakan para pencari tenaga kerja, dan mereka harus mematuhi apa yang telah ditetapkan.

## 2. Kebiasaan pencari tenaga kerja

Para pencari tenaga kerja kadangkala sudah mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu. Segi negatif dari kebiasaan, yang menjadi kendala dalam proses rekrutmen ialah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif kuat bagi organisasi/perusahaan.

### 3. Kondisi eksternal

- Tingkat pengangguran. Saat tingkat pengangguran tinggi, para pencari tenaga kerja dapat bertindak lebih selektif karena banyaknya pelamar. Sebaliknya, ketika tingkat pengangguran rendah, pencari tenaga kerja tidak seharusnya kalau "jual mahal" karena pencari pekerja tidak terlalu sulit untuk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pengalaman, pendidikan, dan pelatihannya.
- Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru dengan organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa sejenis. Analisis tentang kedudukan relatif suatu organisasi ikut menentukan sikap bagi para pencari tenaga kerja dalam menyelenggarakan rekrutmen.
- Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu. Dipasaran kerja, tersedia tidaknya orang memilih pengetahuan dan keterampilan tertentu itu tidaklah konstan, bisa saja suatu ketika terjadi kelangkaan orang yang memiliki keahlian tertentu. Sehingga sikap dan tindakan para pencari tenaga kerja baru berbeda dibandingkan jika tidak menghadapi suasana kelangkaan.
- Proyeksi angkatan kerja pada umumnya. Hal ini berkaitan dengan berbagai faktor demografi, seperti laju pertumbuhan penduduk, dari segi jenis kelamin, jumlah dan jenis keluaran lembaga pendidikan. Dari proyeksi tersebut para pencari

tenaga kerja dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak dan dengan kualifikasi yang bagaimana.

- Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan. Berbagai peraturan perundang-undangan merupakan faktor eksternal yang harus ditaati dan diperhitungkan, misalnya ketentuan mengenai upah lembur, upah minimim, ketentuan memperkerjakan wanita dalam persentase tertentu, hak cuti pegawai.
- Praktek rekrutmen oleh organisasi lain. Kondisi ideal dalam dunia keniagaan ialah apabila semua organisasi menerapkan norma-norma etika yang telah disepakati bersama. Akan tetapi dalam kenyataan tidak selalu demikian, banyak praktek-praktek pengelolaan organisasi, termasuk rekrutmen yang melanggar norma-norma etika.

Tuntutan tugas yang nantinya akan dikerjakan oleh para pekerja baru. Peranan informasi tentang analisis pekerjaan menjadi sangat penting, dengan adanya informasi ini para pencari kerja tidak lagi berpedoman kepada keinginan manajer yang akan memperkerjakan tenaga baru itu kelak, namun telah memperhitungkan faktor-faktor lain yang memang harus diperhitungkan.

Adanya berbagai kendala yang mungkin dihadapi dalam merekrut tenaga kerja baru perlu dipertimbangkan dengan matang, sehingga akibatnya waktu, tenaga dan biaya yang dikeluarkan sepadan dengan hasil yang dicapai, yaitu tersedianya tenaga kerja baru yang dapat memenuhi berbagai persyaratan dan tuntutan tugas yang akan dilaksanakan.

Salah satu bagian penting dari proses rekrutmen adalah pengembangan suatu pernyataan tertulis mengenai isi dan lokasi (pada bagian organisasi) dari setiap pekerjaan.

Bagi tenaga operatif pernyataan ini dinamakan deskripsi jabatan (*job description*) bagi manajerial dinamakan diskripsi posisi (*position description*). Bilamana posisi sudah ditetapkan maka perlu dikembangkan suatu spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi pekerjaan merumuskan latar belakang pribadi, pengalaman serta karakteristik lainnya yang dipersyaratkan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

#### 4. Seleksi

Seleksi yaitu adanya pemilihan tenaga kerja potensial untuk menduduki suatu jabatan tertentu dari lamaran yang masuk. Langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang dapat digunakan antara lain:

- a) Wawancara pendahuluan
- b) Pengumpulan data-data pribadi (biografis)
- c) Pengujian (*testing*)
- d) Wawancara yang lebih mendalam
- e) Pemeriksaan referensi-referensi prestasi
- f) Pemeriksaan kesehatan
- g) Keputusan pribadi
- h) Orientasi jabatan



Ada beberapa faktor yang cenderung mempengaruhi prestasi karyawan. Beberapa faktor lain yang kemungkinan dapat berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu, tetapi tidak mungkin untuk menyatakan secara tepat semua faktor yang dicari dalam diri karyawan potensial. Beberapa faktor tersebut adalah :

- Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan dan pengalaman kerja, untuk menunjuk apa yang telah dilakukan seseorang di waktu lalu
- Bakat dan minat (*aptitude dan interest*), adalah untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang
- Sikap dan kebutuhan (*attitudes dan needs*), adalah untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang
- Kemampuan-kemampuan analistis dan *manipulative*, untuk mempelajari kemampuan pemikiran dan penganalisaan
- Ketrampilan dan kemampuan teknik, adalah untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan
- Kesehatan, tenaga dan stamina, adalah untuk melihat kemampuan fisik seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan

Beberapa macam teknik seleksi yang dapat dipergunakan untuk menyaring calon-calon pelamar ada dua metode yaitu :

a. Metode gawang berantai

Metode ini adalah metode seleksi dimana calon pegawai diseleksi secara bertahap. Calon yang diterima menjadi pegawai adalah calon yang telah lulus dari setiap tahap seleksi yang diadakan organisasi

b. Metode *kompensatory*

Ini adalah metode seleksi dimana calon pegawai diuji sekaligus tanpa ada pentahapan. Calon yang diterima menjadi pegawai adalah calon yang telah lulus dari dari seleksi. Contoh metode seleksi *kompensatory* adalah seleksi mahasiswa baru model sipenmaru.

Pada umumnya proses seleksi adalah sebagai berikut:

- Pengisian Formulir
- Tes psikologi
- IQ
- Kecakapan (*Proficiency*)
- Kejuruan (*Vocational*)
- Kepribadian (*Personality*)
- Wawancara
- Referensi

## 5. Pengenalan dan Orientasi

Setelah proses diseleksi, karyawan ditempatkan pada suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan organisasi/perusahaan melalui berbagai bentuk orientasi. Tahap orientasi merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi/perusahaan.

## 6. Latihan dan Pengembangan

Proses pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses yang sistematis yang bertujuan untuk mengubah tingkah laku seseorang dan tenaga kerja, sehingga tercapai tujuan perusahaan. Salah satu tindak lanjut dari proses tersebut adalah dengan cara training.

Tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dan untuk mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditentukan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan latihan (*training*) dan atau pengembangan. Latihan mempunyai maksud untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. Sedangkan pengembangan lebih luas ruang lingkupnya dalam meningkatkan sikap dan sifat-sifat kepribadian, kemampuan, serta penyesuaian diri terhadap kemajuan teknologi.

Pelatihan diadakan berkaitan dengan sebab-sebab atau keadaan tertentu yang dialami oleh suatu organisasi. Pelatihan dapat terwujud disebabkan oleh banyak hal, yaitu:

- Perubahan staff

- Perubahan teknologi
- Perubahan pekerjaan
- Perubahan peraturan hukum
- Perkembangan situasi ekonomi
- Pola baru pekerjaan
- Tekanan pasar yang menuntut harus dilakukannya pelatihan
- Kebijakan sosial
- Aspirasi karyawan/manajer itu sendiri
- Variasi kerja
- Kesamaan dalam kesempatan

Pada umumnya karyawan dikembangkan dengan metode yaitu :

1) Metode-metode *on the job* yang biasa digunakan yaitu :

- *Coaching* dimana atasan memberikan pengarahan langsung dan bimbingan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka
- *Planned progression* atau pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang telah ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda
- Rotasi jabatan pemindahan karyawan melalui jabatan-jabatan yang berbeda-beda dan bermacam-macam

- Penugasan sementara, adalah di mana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang telah ditetapkan
- Sistem-sistem penilaian presentasi formal

2) Pengembangan *off the job* dilakukan dengan:

Program-program pengembangan eksekutif, pada universitas-universitas ataupun lembaga-lembaga pendidikan lainnya, di mana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang terbuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus, simulasi dan metode-metode pengajaran lainnya.

Latihan laboratorium, di mana orang belajar menjadi *sensitive* (peka) terhadap orang lain, lingkungan dan sebagainya

Pengembangan organisasi, ditekankan pada pertumbuhan, perubahan, dan pengembangan keseluruhan organisasi.

Pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*).

- a. *Self study* (belajar sendiri)
- b. Tugas belajar
- c. *Up grading*
- d. Magang (*apprentice ship*)
- e. *Coaching*
- f. Perputaran jabatan
- g. Permainan peranan

h. Seminar rapat-rapat dan lain-lain

i. *Vestibule school*

Keuntungan pelatihan dan pengembangan (Latbang) adalah:

Bagi organisasi:

- Latbang *on the job* cenderung memikat pelamar berkualitas
- Jarang *turnover* karena kepuasan kerja meningkat dan potensi diakui
- Penggunaan teknologi dan sistem kerja baru
- Kualitas dan produk jasa terjamin
- Teridentifikasinya supervisor dan para manajer di masa yang akan datang

Bagi manajer/Pimpinan:

- Untuk memastikan individu-individu dan manajer dalam perusahaan belajar dari masalah dan pengalaman agar tidak mengulanginya kembali
- Untuk meningkatkan kapabilitas dan kualitas SDM dalam hal ini manajer
- Peningkatan kinerja dan promosi bagi manajer itu sendiri

Bagi individu-individu dalam organisasi:

- Makin adaptif terhadap perubahan sifat pekerjaan
- Skill meningkat dan makin menjamin kelangsungan pekerjaan

- Potensi kerja meningkat
- Adanya kesempatan promosi atau transfer ke bagian yang lebih menguntungkan
- Meningkatnya motivasi dan kepuasan kerja
- Makin mampu bertanggung jawab

## 7. Penilaian Pelaksanaan Kerja

Dalam penilaian pelaksanaan kerja dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dan tujuan-tujuan atau standar-standar yang dikembangkan bagi posisi tersebut.

## 8. Pemberian Balas Jasa dan Penghargaan

Pemberian balas jasa dan penghargaan yang disediakan bagi karyawan merupakan kompensasi pelaksanaan kerja dan sebagai motivasi bagi pelaksanaan pada waktu yang akan datang.

Kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan pada waktu yang akan datang. Dalam pemberian kompensasi ini yang harus diperhatikan adalah prinsip keadilan, yaitu bagaimana mereka melihat nilai relatif dibandingkan yang lain yang berdasarkan pada tanggung jawab yang diemban, produktivitas, kemampuan yang dimiliki, dan kegiatan-kegiatan manajerial.

## Penentuan Kompensasi

Kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek manajemen ditentukan oleh interaksi dari tiga faktor yaitu :

- Adanya kesediaan membayar sesuai dengan pengorbanan yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan
- Adanya kemampuan membayar yang tergantung pada pendapatan yang diterima oleh perusahaan yang tidak lepas dari produktivitas karyawan
- Adanya persyaratan-persyaratan pembayaran yang tergantung pada kondisi perusahaan, serikat kerja, peraturan pemerintah, kondisi permintaan dan penawaran tenaga kerja dari para pesaing

## Bentuk-bentuk Pembayaran

Tidak sedikit karyawan dibayar (dalam kas) pada setiap akhir hari kerja berdasarkan jumlah jam kerja. Namun dipihak lain banyak juga yang dibayar berdasarkan jam kerja yang diterima pada akhir minggu. Bentuk pembayaran ini disebut dengan upah harian. Selain itu ada bentuk upah insentif (seperti bonus dan komisi), yang banyak dipakai pada karyawan bagian produksi dan penjualan. Tidak sedikit juga perusahaan yang mempunyai rencana pembagian laba (*profit sharing plan*), dimana karyawan menerima sejumlah prosentase tertentu dari laba perusahaan yang dianggap sebagai pendapatan ekstra.



## 8. Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karir mencakup transfer (promosi, demosi dan lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian dan *pension*.

## **BAB IX**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL**

Manajemen Sumber Daya Manusia Global adalah penggunaan sumber daya global guna mencapai tujuan perusahaan/organisasi, tanpa memandang batasan geografis. Bidang Manajemen SDM Global dikarakteristikan oleh 3 pendekatan, yaitu :

- Manajemen SDM Global menitikberatkan pada manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
- Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literatur-literatur Manajemen SDM dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan dan menganalisis system SDM di beberapa Negara.
- Berusaha untuk memberikan fokus pada aspek Manajemen SDM di perusahaan-perusahaan multinasional.

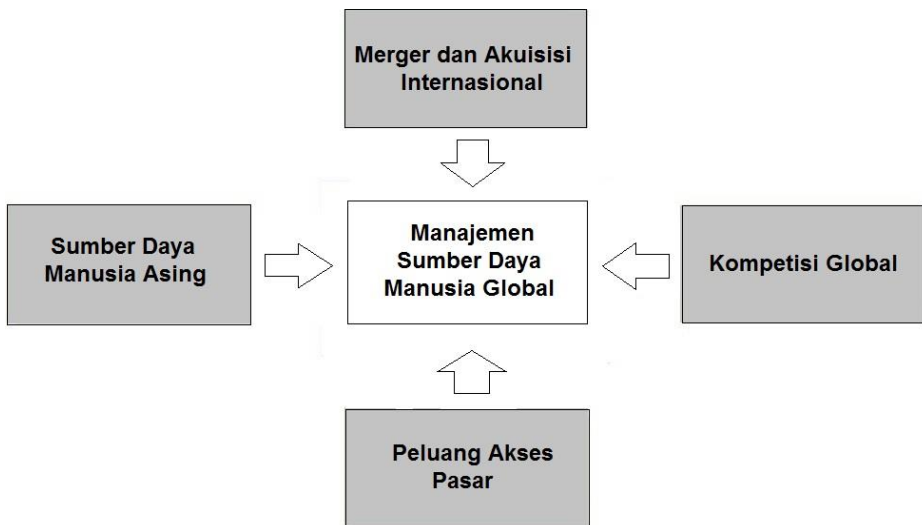
### **9.1 Mengelola Lintas Batas**

- Perusahaan internasional adalah perusahaan domestik yang menggunakan kemampuannya yang ada untuk pindah ke pasar luar negeri
- Korporasi multi-nasional (MNC) adalah perusahaan dengan unit bisnis independen yang beroperasi di banyak negara

- Perusahaan global adalah perusahaan yang telah mengintegrasikan operasi di seluruh dunia melalui kantor pusat yang terpusat
- Perusahaan transnasional adalah perusahaan yang berusaha menyeimbangkan respons lokal dan skala global melalui jaringan unit operasi khusus

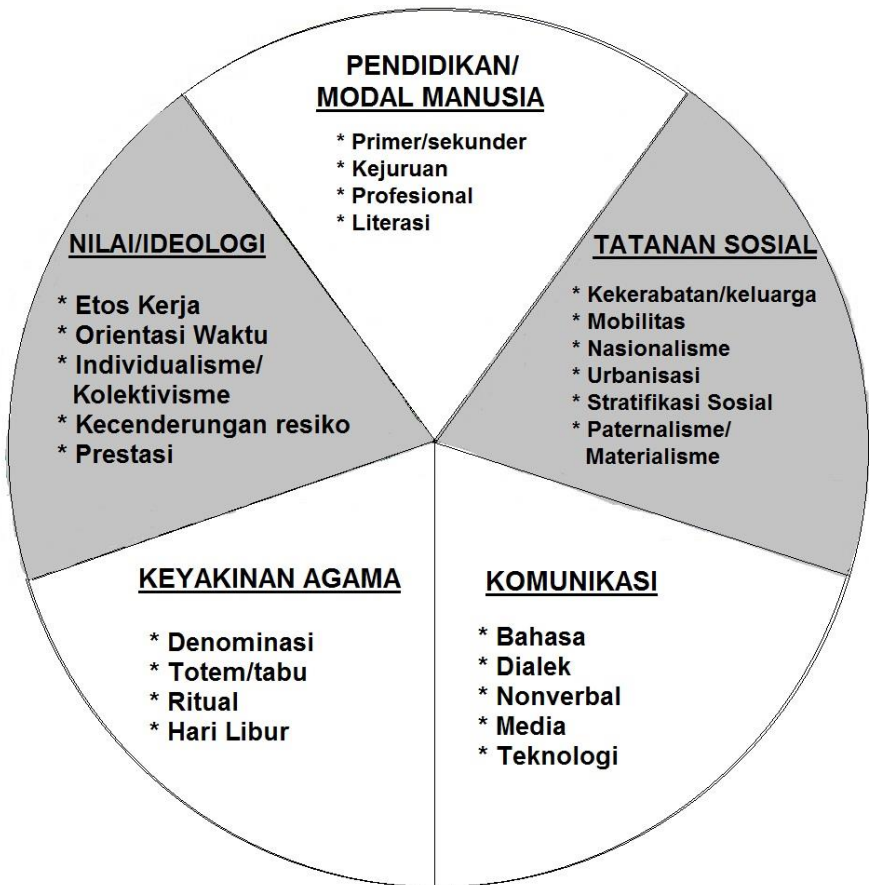
Gambar 9.1

## Manajemen Sumber Daya Manusia Global



Gambar 9.2

## Lingkungan Budaya Bisnis Internasional



## 9.2 MSDM Domestik versus Internasional

- Masalah dalam MSDM internasional dalam membantu karyawan beradaptasi dengan lingkungan baru dan berbeda di luar negara mereka sendiri:
  - Relokasi

- Orientasi
- Layanan terjemahan
- MSDM internasional mempunyai fungsi yang lebih luas yang harus ditangani, contoh: pajak, gaji dalam mata uang asing, keluarga pekerjaan dan lain-lain
- Adanya keterlibatan dalam kehidupan pribadi, contoh: budaya, akomodasi, sekolah, lokasi aman
- Sistem berbeda untuk lokasi geografis berbeda
- Berhubungan dengan berbagai lembaga beragam pemerintah, politik dan agama
- Meningkatkan resiko-resiko, contoh: kesehatan, keamanan

Yang merupakan variabel kunci yang membedakan MSDM domestik dan MSDM Global, adalah kompleksitas operasi di negara-negara berbeda dan dalam memperkerjakan karyawan yang berbeda. Menurut Dowling (1998), kompleksitas MSDM Global dapat dikaitkan dengan 6 faktor :

1. Lebih banyak aktivitas SDM

Agar dapat beroperasi di suatu lingkungan, departemen SDM harus memasukkan sejumlah aktivitas yang tidak perlu dilingkungan domestik, seperti relokasi, perpajakan internasional, dan orientasi internasional serta membangun hubungan dengan pemerintah tuan rumah.

2. Kebutuhan untuk perspektif yang lebih luas

Para manajer SDM Global harus dapat mengembangkan bidang-bidang keahlian mereka yang meliputi antara lain, pengetahuan dalam beberapa budaya asing, praktik SDM dan kerangka hukum, demikian pula isu-isu bisnis global, ekonomi dan politik yang akan berpengaruh pada keputusan dan praktik-praktik SDM. Para praktisi SDM harus mempunyai perspektif yang jauh lebih luas agar dapat membuat keputusan-keputusan yang efektif dilingkungan internasional.

3. Keterlibatan dalam MSDM domestik, yang lebih banyak dalam kehidupan pribadi, keterlibatan departemen SDM dengan keluarga sangat terbatas. Dalam SDM Global departemen SDM harus banyak terlibat menyediakan dukungan dan mengetahui lebih banyak tentang kehidupan karyawan, contohnya pada beberapa negara mewajibkan penyertaan surat pernikahan sebelum memberikan visa bagi pasangan yang menjadi karyawan pada sebuah perusahaan multinasional.

4. Pengungkapan resiko

Sering kali terjadi kegagalan SDM dan keuangan dalam area internasional lebih hebat dibanding bisnis domestik. Contohnya kegagalan yang terjadi pada ekspatriat dan rendahnya kinerja dalam penugasan internasional adalah masalah-masalah potensial yang mempunyai biaya sangat tinggi, aspek lainnya resiko keamanan, banyak perusahaan multinasional perlu mempertimbangkan resiko politik dalam keamanan penugasan internasional.

## 5. Pengaruh-pengaruh eksternal yang lebih luas

Faktor-faktor eksternal yang utama yang dapat mempengaruhi MSDM Global adalah, keadaan ekonomi, tipe pemerintah, dan praktik-praktik ketenagakerjaan di tiap negara yang berbeda-beda.

## 6. Perubahan-perubahan dalam penekanan seperti campuran gugus kerja antara ekspatriat dan karyawan lokal.

Pada awal perkembangannya, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan penggunaan karyawan negara asal (*Home-country Nationals*) dalam posisi kunci material, teknikal dan pemasaran. Ketika aktivitas luar negara meningkat, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan karyawan negara tuan rumah (*Host-country Nationals*) dan karyawan negara ketiga (*Third-country Nationals*). Sehingga penekanan akan mengalami perubahan dari mengelola proses ekspatriatisasi ke suatu lokasi atau pelatihan karyawan guna mengambil alih posisi kunci tersebut.

### Staf Internasional

- Ekspatriat (*Expatriates*), atau Warga Negara Asal-rumah (*Home-country Nationals*):
  - Karyawan dari negara asal yang berada di penugasan internasional.
  - Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, atau yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana operasi itu

ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi setempat.

- Negara tuan rumah (*Host-country Nationals*)
  - Karyawan yang merupakan penduduk asli negara tuan rumah.
  - Seorang warga negara tuan rumah adalah seorang karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan dalam operasi yang merupakan seorang warga dari negara dimana operasi itu ditempatkan, namun kantor pusat perusahaan tersebut berada dinegara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara.
- Warga Negara Ketiga (*Third-country Nationals*)
  - Karyawan yang merupakan penduduk asli negara selain negara asal atau negara tuan rumah.
  - Karyawan ini adalah seorang warga dari satu negara yang bekerja dinegara kedua, dan diperkerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga.



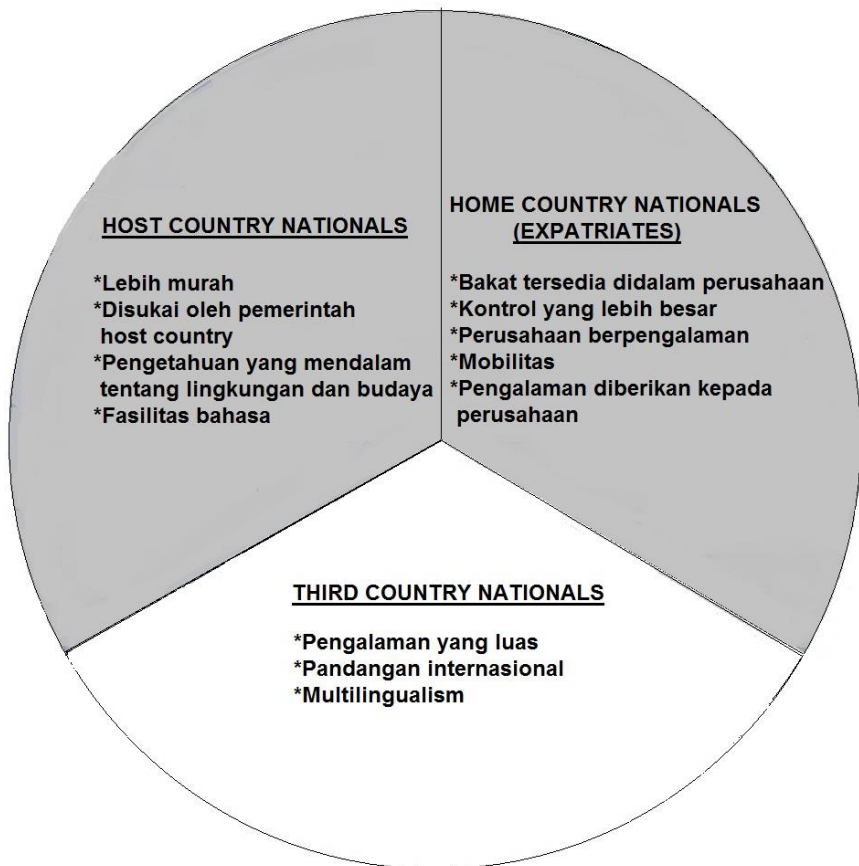
## Mempekerjakan Warga Negara Tuan Rumah

- Keuntungan :
  1. Mempekerjakan warga lokal umumnya lebih murah daripada relokasi ekspatriat.
  2. Karena pemerintah daerah biasanya menginginkan pekerjaan yang baik untuk warganya, pengusaha asing mungkin perlu menyewa secara lokal.
  3. Sebagian besar pelanggan ingin berbisnis dengan perusahaan yang mereka anggap lokal versus asing.

## 9.3 Memilih Manajer Global

- Manager Global
  - Seorang manajer yang dilengkapi untuk menjalankan bisnis internasional
- Kategori Keterampilan untuk Manajer Global
  - Kemampuan untuk merebut peluang strategis
  - Kemampuan untuk mengelola organisasi yang sangat terdesentralisasi
  - Kesadaran masalah global
  - Kepekaan terhadap masalah keragaman
  - Kompetensi dalam hubungan interpersonal
  - Keterampilan membangun komunitas

Gambar 9.3  
Perbandingan Keuntungan Manajer Luar Negeri

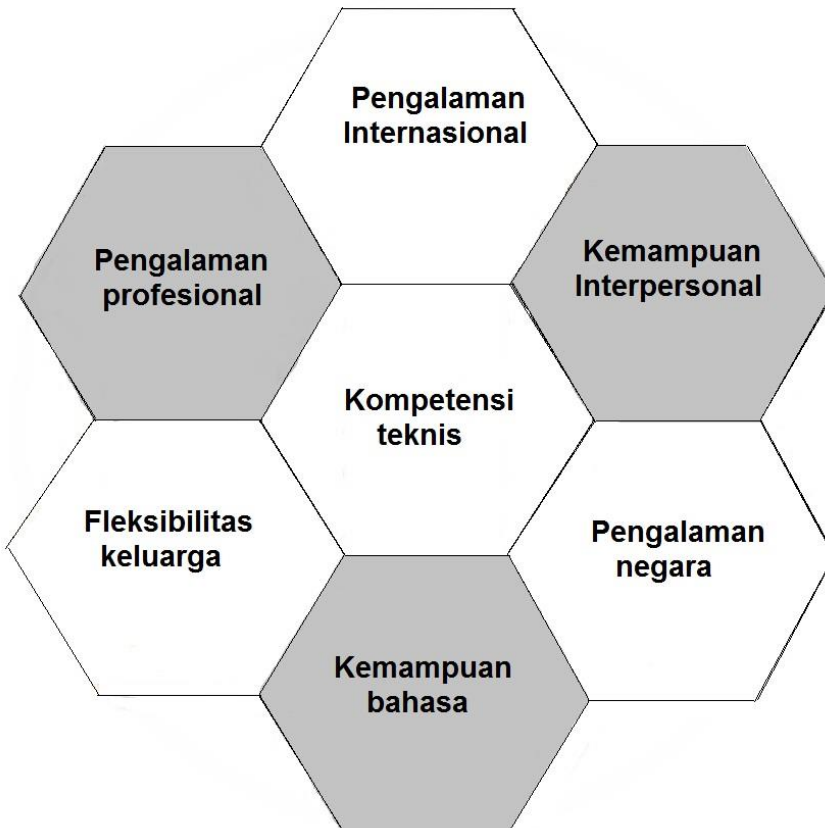


#### **Penyebab Kegagalan Penugasan Ekspatriat:**

- Penyesuaian keluarga
- Masalah gaya hidup
- Penyesuaian kerja

- Pilihan yang buruk
- Penampilan buruk
- Peluang lain muncul
- Alasan bisnis
- Masalah repatriasi

Gambar 9.4  
Kriteria Seleksi Ekspatriat



## Pelatihan dan pengembangan

- Konten program pelatihan penting untuk mempersiapkan karyawan untuk bekerja secara internasional:
  - Pelatihan bahasa
  - Pelatihan budaya
  - Menilai dan melacak pengembangan karier
  - Mengelola kehidupan pribadi dan keluarga
  - Pemulangan
- Kejutan budaya stres abadi dialami oleh orang-orang yang menetap di luar negeri.

Gambar 9.5

### Komunikasi nonverbal dalam budaya yang berbeda

#### Memanggil Pelayan

Di Amerika Serikat, cara umum untuk memanggil pelayan adalah menunjuk ke atas dengan jari telunjuk. Di Asia, telunjuk yang diangkat digunakan untuk memanggil anjing atau hewan lain. Untuk mendapatkan perhatian seorang pelayan Jepang, rentangkan lengan ke atas, telapak tangan ke bawah, dan gerakkan jari-jari. Di Afrika, ketuk di atas meja. Di Timur Tengah, tepuk tangan Anda.



#### Penghinaan

Di negara-negara Arab, menunjukkan sol sepatu Anda merupakan penghinaan. Juga, seorang Arab dapat menghina seseorang dengan memegang tangan di depan wajah seseorang.

#### Jabat tangan dan menyentuh

Di sebagian besar negara, jabat tangan adalah bentuk sapaan yang dapat diterima. Di Timur Tengah dan negara-negara Islam lainnya, bagaimanapun, tangan kiri dianggap sebagai tangan toilet dan dianggap tidak bersih. Hanya tangan kanan yang harus digunakan untuk menyentuh.

#### Menggaruk Kepala

Di sebagian besar negara Barat, menggaruk kepala diartikan sebagai kurangnya pemahaman atau ketidakpuasan. Untuk Jepang, itu menunjukkan kemarahan.



## Menilai dan Melacak Pengembangan Karier

- Pengembangan dan Karir Keuntungan dari Penugasan Internasional:
  - Meningkatkan tanggung jawab dan pengaruh ekspatriat dalam perusahaan
  - Menyediakan satu set pengalaman unik yang bermanfaat bagi individu dan perusahaan
  - Meningkatkan pemahaman tentang pasar global
  - Menawarkan kesempatan untuk mengerjakan proyek yang penting bagi organisasi

## 9.4 Tantangan Kompensasi Global

- Negara yang berbeda memiliki norma berbeda untuk kompensasi karyawan :
  - Insentif finansial (uang) *versus* insentif non finansial (gengsi, kemandirian, dan pengaruh)
  - Penghargaan individu *versus* keprihatinan kolektif untuk ekuitas internal dan kebutuhan pribadi
  - Peraturan umum :
    - Cocokkan penghargaan dengan nilai-nilai budaya lokal, buat rencana pembayaran yang mendukung keseluruhan tujuan strategis organisasi tetapi sediakan fleksibilitas yang cukup untuk menyesuaikan kebijakan dan program tertentu untuk memenuhi kebutuhan karyawan di lokasi tertentu.

## Kompensasi Manajer Tuan Rumah-Negara

- Sistem Kompensasi Global adalah sistem pembayaran terpusat di mana karyawan negara tuan rumah ditawarkan berbagai program pelatihan, manfaat, dan upah sebanding dengan karyawan domestik perusahaan tetapi disesuaikan dengan perbedaan lokal

## Sistem Kompensasi Ekspatriat

- Pembayaran Berbasis Rumah (*Home-Based Pay*) adalah bayar berdasarkan praktik kompensasi negara asal ekspatriat
- Pendekatan *Balance-Sheet* adalah sistem kompensasi yang dirancang untuk menyesuaikan daya beli di negara asal seseorang:
  1. Hitung gaji pokok
  2. Figur tunjangan biaya hidup (COLA)
  3. Tambahkan insentif premium
  4. Tambahkan program bantuan
- Bagi Bayar (*Split Pay*) adalah sistem dimana ekspatriat diberikan sebagian dari gaji mereka dalam mata uang lokal untuk menutupi pengeluaran sehari-hari mereka dan sebagian dari gaji mereka dalam mata uang asal mereka untuk melindungi pendapatan mereka dari perubahan inflasi atau nilai tukar mata uang asing
- Bayaran Berbasis Host (*Host-Based Pay*) adalah gaji ekspatriat sebanding dengan yang diterima oleh karyawan di negara tuan rumah di mana ekspatriat ditugaskan

- Lokalisasi:
  - Mengadaptasikan pembayaran dan tunjangan kompensasi lainnya agar cocok dengan negara tertentu
  - Mengurangi kebencian di antara anggota staf lokal jika penghasilan mereka jauh lebih sedikit.
- Masalah lain:
  - Kecukupan perawatan medis
  - Keamanan pribadi
  - Kebijakan kompensasi pesaing

### **Penilaian Kinerja Manajer Internasional**

- Siapa yang Harus Menilai Kinerja?
  - Evaluasi rumah-negara (*Home-country*)
  - Evaluasi negara tuan rumah (*Host-country*)
- Menyesuaikan Kriteria Kinerja
  - Menambah tugas pekerjaan
  - Pembelajaran individu
  - Pembelajaran organisasional
- Memberikan Umpan Balik
  - Wawancara *debriefing*

### **9.5 Melakukan seleksi manajer internasional**

Proses yang digunakan perusahaan untuk menyeleksi para manajer bagi operasi mereka baik domestik atau luar negeri jelas memiliki banyak kesamaan. Bagi penugasan mana pun, kandidatnya

memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis untuk melakukan pekerjaan dan kecerdasan serta keterampilan orang untuk menjadi seorang manajer yang berhasil. Menyeleksi manajer bagi penugasan ini karenanya terkadang berarti menguji mereka terhadap sifat yang memprediksikan keberhasilan dalam beradaptasi terhadap lingkungan baru. Dapat dilakukan penyaringan kemampuan adaptasi untuk penyaringan ekspatriat sering dilakukan oleh psikolog atau psikiater untuk menilai kemungkinan keberhasilan orang yang ditugaskan. Bagaimana melatih dan mempertahankan karyawan. Karyawan yang telah disaring akan memerlukan pelatihan dari perusahaan, cara untuk melatih dan mempertahankan karyawan internasional,yaitu:

1. Meorientasikan dan melatih karyawan terhadap penugasan internasional.

Sebagai tambahan untuk mengembangkan keterampilan para manajer ini, aktifitas pengembangan manajemen internasional juga dapat memiliki dampak yang lebih terlihat para manajer dan perusahaan mereka. Contohnya, penugasan rotasi dapat membantu para manajer membentuk ikatan dengan para kolega diseluruh dunia, dan mereka dapat menggunakan kontrak tersebut untuk membuat keputusan tepat guna aktifitas seperti seminar dapat menanamkan tentang nilai strategi dan kebijakan perusahaan. Terdapat beberapa tren dalam pelatihan dan pengembangan para ekspatriat. Yang pertama, tidak hanya memberikan pelatihan lintas budaya namun juga memberikan pelatihan lintas budaya yang berkelanjutan di negeri tujuan pada tahap awal. Selanjutnya



yang kedua, pengusaha menggunakan manajer yang kembali sebagai sumber guna menuai penetapan pikiran global dari staf mereka di kantor pusat.

## 2. Kompensasi ekspatriat

a. Pendekatan neraca, pendekatan yang paling umum untuk membuat rumusan pembayaran ekspatriat dengan menyamakan daya beli lintas negara.

b. Insentif berdasarkan kinerja tetap tidak terlalu banyak digunakan di luar negeri. Premi pelayanan luar negeri, merupakan pembayaran keuangan bagi dan diatas pembayaran pokok. Biaya kesukaran memberikan kompensasi kepada ekspatriat dalam kondisi kehidupan dan pekerjaan yang sukar dilokasi luar negeri tertentu. Premi mobilitas merupakan pembayaran satu kali dalam Jumlah besar untuk memberikan penghargaan kepada karyawan karena pindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.

## 3. Penilaian kinerja para manajer internasional.

Ada beberapa hal yang rumit dalam menilai seorang ekspatriat salah satunya siapa yang menilai ekspatriat itu, tentu saja manajemen lokal yang harus mendapatkan input tetapi perbedaan budaya dapat membuat penyimpangan penilaian. Jadi para atasan di negara setempat mungkin mengevaluasi seorang manajer ekspatriat dengan agak negatif jika mereka merasa bahwa pembuatan keputusan partisipatif yang dibuat manajer itu tidak pantas secara

kultural. Disatu sisi manajer di kantor pusat mungkin sangat merasa hal itu diluar jangkauan sehingga mereka tidak dapat memberikan penilaian yang sah, karena mereka tidak sepenuhnya menyadari situasi yang dihadapi manajer secara lokal.

#### 4. Hubungan pekerja internasional

Perusahaan yang membuat cabang diluar negeri akan menemukan perbedaan yang mencolok dalam praktek hubungan pekerja antar Negara dan antar daerah.

#### 5. Terorisme keamanan dan SDM global

Dengan meningkatnya ancaman terorisme maka akan mempengaruhi kegiatan SDM domestik dan luar negeri. Secara domestik bukti anekdot menyarankan bahwa hukum dan prosedur federal anti teroris yang baru mempengaruhi kemampuan pengusaha untuk mengimport dan mengeksport tenaga kerja. Para pengusaha harus menghadapi resistensi yang lebih besar dari para ekspatriat prospektif. Banyak pengusaha yang memang memerlukan pelayanan dari tim krisis lalu mereka dapat meminta bantuan tim manajemen krisis, contohnya saat mereka menerima peringatan bahwa elemen kriminal telah menyandera atau menculik seorang ekspatriat mereka, atau mengancamnya dengan sesuatu yang membahayakan. Untuk dapat mempekerjakan para tim krisis dan membayar uang tebusan bisa sangat mahal bagi perusahaan kecuali perusahaan besar, jadi pada umumnya

sebagian besar pengusaha dengan banyak karyawannya di luar negeri akan membeli asuransi dan uang tebusan.

Skema Keunggulan Perusahaan Kelas Dunia Dalam Era Globalisasi menurut Poniman dan Hadiyat (2015: 6), dari berbagai literatur ada beberapa kriteria suatu perusahaan dikatakan masuk kategori kelas dunia yaitu perusahaan yang dapat memenuhi daya saing berkelas dunia dalam lima kriteria *performance* yang disingkat menjadi QCDSP yaitu *Quality, Cost, Delivery, Safety and People*. Kelima kriteria tersebut dinilai dan dirasakan oleh pengguna seluruh dunia dalam bentuk kualitas produk dan desain, kualitas pelayanan, kecepatan *delivery*, kemudahan memperoleh, keselamatan para karyawan, serta keramahan dan respon dari para karyawan.

a) *Quality*

Merupakan penilaian terhadap produk yang bebas dari kesalahan produksi dan harus sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan oleh pelanggan (*customer*). Oleh sebab itu organisasi/perusahaan harus mengenal konsumen atau pelanggannya dan mengetahui keinginan dan kebutuhannya.

b) *Cost*

Merupakan biaya-biaya yang timbul dalam penanganan masalah kualitas (mutu), baik dalam rangka meningkatkan kualitas maupun biaya yang timbul akibat kualitas yang buruk (*Cost of Poor Quality*)

c) *Delivery*

Merupakan ketepatan waktu dalam pengiriman hasil produksi kita. Pada zaman sekarang, kecepatan dalam pengiriman akan menentukan keberhasilan suatu produk. Kesabaran untuk menunggu pelanggan sangat terbatas, sebab produk yang kita hasilkan belum tentu merupakan satu-satunya di dunia.

d) *Safety*

Perkembangan perusahaan dan industri mempunyai korelasi dengan pekerja. Tidak sedikit industri yang prosesnya berdampak negatif terhadap keselamatan dan kesehatan pekerjanya seperti industri bahan kimia. Hal ini berakibat meningkatnya biaya pekerja dan berpengaruh pada citra. Sehingga sejalan dengan hal ini maka industri-industri yang berdampak bagi pekerjanya harus mengelola lingkungan kerjanya supaya dapat menurunkan dampak.

e) *People*

Merupakan layanan kita terhadap permintaan-permintaan pelanggan dengan respon yang cepat. Setiap orang mempunyai harapan untuk dilayani dengan cepat agar kebutuhannya dapat dipenuhi dengan segera dan keluhan-keluhannya dapat ditangani dengan segera.

Kelima kriteria tersebut adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif sebagai perusahaan kelas dunia. Semua hal ditentukan oleh faktor manusia, yaitu oleh orang-orang yang terlibat dan bekerja di perusahaan. Oleh sebab itu, agar meraih keunggulan kompetitif

dan menuju perusahaan kelas dunia, maka tidak lain dengan fokus kepada sumber daya manusia dan mengoptimalkan kemampuan dan bakat mereka menghasilkan produk atau layanan terbaik serta penuh tanggung jawab.

## **BAB V**

# **FUNGSI STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Pentingnya SDM**

Sumber Daya adalah segala sesuatu yang mempunyai potensi untuk dapat dimanfaatkan guna memenuhi kebutuhan manusia. Manusia adalah sumber daya karena manusia yang memiliki tenaga, pikiran, waktu dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan program kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan/organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, perusahaan dibuat berdasarkan berbagai visi guna kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya diurus dan dikelola oleh manusia. Jadi kesimpulannya, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan perusahaan/organisasi.

### **Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu perusahaan/organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang menangani berbagai masalah dengan ruang lingkup pegawai, karyawan, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya agar dapat menunjang aktifitas perusahaan atau organisasi atau demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

A.F. Stoner berpendapat bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang mempunyai tujuan untuk memasok suatu perusahaan atau organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada jabatan dan posisi yang tepat pada saat perusahaan/organisasi memerlukannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

MSDM juga diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

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. Oleh sebab sebagian atau seluruh tugas perihal penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, pelatihan, orientasi, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja demi perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka MSDM meliputi seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Karena aspek manajemen serta SDM demikian luas dan strategis, sehingga MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (meliputi kekuatan

dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (meliputi peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespon perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

## 5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Manajemen SDM strategis didefinisikan oleh Dessler (2000) sebagai berikut: *Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility.* Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menghubungkan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan peran strategis dan tujuan dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi dan mendorong inovasi dan fleksibilitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Fungsi 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. SDM strategis dapat memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan keunggulan kompetitif dari perusahaan. Oleh sebab itu dari segi sumber daya, strategi bisnis akan mendapatkan nilai



tambah yang maksimum yang dapat mengoptimalkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Ada 6 fungsi utama manajemen sumber daya manusia :

- Perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi
- Pengembangan SDM
- Kompensasi & manfaat
- Keselamatan & kesehatan
- Hubungan kerja
- Penelitian SDM

Manajemen SDM memiliki fungsi, peran, tugas dan tanggung Jawab, antara lain:

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja/*preparation and selection*

a. Persiapan

Pada proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dilakukan meliputi melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, waktu, jumlah, dan lain sebagainya. Yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, ada dua faktor yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, departemen yang ada, struktur organisasi, dan lain-lain. Kemudian, faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b. Rekrutmen tenaga kerja/*recruitment*

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Yang diperlukan pada tahapan ini adalah analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.

c. Seleksi tenaga kerja/*selection*

Seleksi tenaga kerja merupakan suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak calon atau kandidat yang ada. Yang perlu dilakukan pada tahap awal setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (*curriculum vitae*) milik pelamar. Selanjutnya dari CV pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Langkah berikutnya adalah dengan memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/*interview* dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan/*development and evaluation*

Tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan atau organisasi harus dapat menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Oleh sebab itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di

bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan demikian proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi hal yang sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat yang rendah maupun pada tingkat yang lebih tinggi.

### 3. Memberikan kompensasi pada pegawai/*compensation*

Kompensasi merupakan imbalan atas kontribusi kerja karyawan secara teratur dari perusahaan atau organisasi. Kompensasi yang tepat merupakan hal yang sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat mengakibatkan masalah ketenaga kerjaan di masa yang akan datang atau pun dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan atau organisasi.

### 4. Memberikan proteksi pada pegawai/*protection*

Proteksi perlu diberikan kepada karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerja dan kontribusi karyawan tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi sebagai pencipta kondisi yang sehat dan aman, yang mempunyai maksud untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan seperti kecelakaan yang dialami pekerja. Perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk memberikan pelatihan khusus seperti keselamatan kerja, memperbaiki kondisi yang membahayakan pekerja dan membuat program kesehatan untuk pekerja.

## 5. Membangun hubungan kerja/relasi

Manajemen sumber daya manusia memiliki tugas membangun relasi seperti melakukan negosiasi dengan pihak perserikatan pekerja, sehingga terjadi persetujuan antara perusahaan dengan serikat pekerja sehingga tidak terjadi tindakan yang tidak sehat seperti mogok kerja dan demonstrasi. Untuk memutus atau mengakhiri kontrak/hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan yang disebabkan oleh suatu hal yang menyebabkan hak dan kewajiban antara perusahaan dengan karyawan berakhir disebut PHK (Pemutusan Hubungan Kerja).

## 6. Penelitian SDM

Melakukan identifikasi perihal permasalahan personalia pada perusahaan penting dilakukan agar dapat mengembangkan keefektifan dari tujuan perusahaan. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia melaksanakan analisis yang berkaitan dengan permasalahan seperti penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan setiap karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan proses seleksi yang baik, serta penyebab terjadinya ketidakpuasan karyawan. Data perihal tersebut perlu dianalisis, yang akan menjadi dasar bagi proses evaluasi kebijakan dan proses pembentukan kebijakan pada masa yang akan datang.

Faktor lingkungan luar adalah faktor diluar lingkup organisasi yang mempengaruhi sumber daya manusia suatu perusahaan adalah :

- Pertimbangan hukum: UU, Perda, HK tiap negara
- Pasar tenaga kerja: geografis, jumlah, perubahan

- Serikat pekerja: para pekerja yang bergabung untuk meningkatkan posisi dalam berhubungan dengan pihak perusahaan
- Pemegang saham: memiliki pengaruh yang besar dalam keputusan manajemen dikarenakan harus mempertimbangkan proyek masa depan, pemasukan, keuntungan, biaya, masyarakat sekitar
- Kompetisi: dalam berbagai bidang produk, jasa, pasar, tenaga kerja
- Pelanggan: menuntut barang/ jasa dengan kualitas baik serta pelayanan setelah pembelian/ penggunaan jasa
- Teknologi: perubahan cepat yang mengharuskan SDM mengejar, posisi tenaga kerja bergeser
- Ekonomi: situasi *booming* vs buruk
- Peristiwa yang tak terduga: peristiwa yang tidak diharapkan/ tidak diramalkan terjadi

Klasifikasi Sumber Daya Manusia meliputi :

- Eksekutif: adalah seorang manajer tingkat atas yang tugasnya melapor langsung kepada CEO sebuah perusahaan atau kepada kepala divisi utama
- Generalis: adalah orang yang melakukan tugas-tugas di berbagai bidang terkait SDM
- Spesialis: merupakan seorang individu yang mungkin seorang eksekutif, manajer, atau nonmanager SDM yang biasanya hanya berkepentingan dengan salah satu dari lima bidang fungsional MSDM

### Peran Strategis yang Mengubah SDM

- Manajer sumber daya manusia: individu yang bertindak sebagai penasehat atau sebagai staf yang bekerja bersama manajer lain untuk menangani berbagai hal yang berkaitan dengan SDM
- Sumber daya manusia outsourcing: proses menyewa agen penyedia tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan
- Pusat layanan bersama sumber daya manusia
- Penyewaan karyawan
- Manajer lini: memimpin dan mengawasi pegawai non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi.

## 5.2 Manajemen Modal Manusia

*Human Capital Management* berkaitan dengan memperoleh, menganalisis dan melaporkan data yang menginformasikan arah manajemen nilai tambah orang, strategis, investasi dan keputusan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen lini depan. Hal ini, seperti yang ditekankan oleh Kearns (2005), akhirnya tentang nilai *Human Capital Management* berkaitan dengan pengukuran tujuan, bukan hanya pengukuran, mendefinisikan karakteristik dari *Human Capital Management* adalah penggunaan metrik untuk memandu pendekatan untuk mengelola orang yang menganggap mereka sebagai aset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai dengan investasi strategis di aset melalui keterlibatan karyawan dan retensi, manajemen bakat dan belajar dan program-program

pembangunan. HCM menyediakan jembatan antara SDM dan strategi bisnis.

### Konsep modal manusia

Individu menghasilkan, menyimpan dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan (modal manusia) dan menciptakan modal intelektual. Pengetahuan mereka ditingkatkan oleh interaksi antara mereka (modal sosial) dan menghasilkan pengetahuan dilembagakan yang dimiliki oleh sebuah organisasi (organisasi modal). Konsep-konsep ini dari manusia, intelektual, sosial dan organisasi modal dijelaskan di bawah.

### Modal manusia

Modal manusia terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari orang-orang yang bekerja di sebuah organisasi. Istilah ini berasal oleh Schultz (1961) yang diuraikan konsep pada tahun 1981 sebagai berikut: Pertimbangkan semua kemampuan manusia untuk menjadi baik bawaan atau diperoleh. Atribut yang berharga dan dapat ditambah dengan investasi yang tepat akan sumber daya manusia.

Manusia modal didefinisikan, Bontis et al (1999)

Modal manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi, gabungan kecerdasan, keterampilan dan keahlian yang memberikan organisasi *character*.

Unsur-unsur manusia organisasi adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif yang benar

termotivasi dapat menjamin kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

Scarborough dan Elias (2002) percaya bahwa: 'Konsep modal manusia adalah yang paling berguna dipandang sebagai sebuah konsep *bridging* yaitu, mendefinisikan hubungan antara praktik SDM dan bisnis kinerja dalam hal aset daripada proses bisnis. Mereka menunjukkan bahwa manusia modal untuk sebagian besar non-standar, diam-diam, dinamis, tergantung pada konteks dan diwujudkan pada orang. Karakteristik ini membuatnya sulit untuk mengevaluasi bantalan modal manusia dalam pikiran bahwa fitur modal manusia yang sangat penting untuk kinerja *firm* adalah fleksibilitas dan kreativitas individu, kemampuan mereka untuk mengembangkan keterampilan dari waktu ke waktu dan untuk merespon dengan cara yang termotivasi untuk konteks yang berbeda.'

Davenport (1999) berkomentar bahwa: orang memiliki kemampuan bawaan, perilaku dan energi pribadi dan unsur-unsur membentuk sumber daya manusia yang mereka bawa ke pekerjaan mereka. Dan itu adalah mereka, bukan majikan mereka, yang memiliki modal ini dan memutuskan kapan, bagaimana dan di mana mereka akan memberikan kontribusi itu, di lain kata-kata, mereka dapat membuat pilihan. Kerja adalah pertukaran dua arah nilai, tidak satu arah eksploitasi aset oleh pemiliknya.

Pilihan yang mereka buat termasuk berapa banyak perilaku diskresioner mereka siap untuk berolah raga dalam menjalankan peran mereka (perilaku diskresioner mengacu kepada orang-orang di



tempat kerja kebijaksanaan bisa latihan tentang cara mereka melakukan pekerjaan mereka dan jumlah usaha, perawatan, inovasi dan perilaku produktif mereka menampilkan). Mereka juga dapat memilih apakah atau tidak untuk tetap dengan organisasi.

Modal manusia terdiri dari intelektual, sosial dan organisasi modal.

#### Modal intelektual

Konsep modal manusia dikaitkan dengan konsep menyeluruh modal intelektual, yang didefinisikan sebagai saham dan mengalir pengetahuan yang tersedia untuk sebuah organisasi yang bisa dianggap sebagai sumber berwujud terkait dengan orang-orang yang bersama-sama dengan nyata sumber daya (uang dan aset fisik), terdiri pasar atau nilai total bisnis. Bontis (1998) mendefinisikan sumber berwujud sebagai faktor selain aset keuangan dan fisik yang berkontribusi pada proses nilai-menghasilkan dari suatu perusahaan dan berada di bawah kontrol.

#### Modal sosial

Modal sosial merupakan elemen lain dari modal intelektual. Ini terdiri dari pengetahuan yang berasal dari jaringan hubungan di dalam dan di luar organisasi. Konsep sosial modal telah didefinisikan Putnam (1996) sebagai fitur dari kehidupan sosial - jaringan, norma dan kepercayaan yang menungkinkan peserta untuk bertindak bersama-sama lebih efektif untuk mengejar tujuan bersama. Saya penting untuk menjadi pertimbangan modal sosial akun, yang adalah cara di mana pengetahuan dikembangkan melalui interaksi antara orang-

orang. Bontis et al (1999) menunjukkan bahwa itu adalah mengalir serta saham-saham yang peduli. Modal intelektual berkembang dan perubahan dari waktu ke waktu dan signifikan bagian dimainkan dalam proses ini oleh orang yang bertindak bersama-sama.

### Modal organisasi

Modal organisasi adalah pengetahuan dilembagakan yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang disimpan dalam database, manual, dll (Youndt, 2000). Hal ini sering disebut modal struktural (Edvinsson dan Malone, 1997), tetapi modal organisasi istilah yang disukai oleh Youndt karena, ia berpendapat, ia menyampaikan lebih jelas bahwa ini adalah pengetahuan bahwa organisasi benar-benar memiliki karakter signifikan dari teori modal manusia. Nilai tambah yang orang dapat berkontribusi untuk sebuah organisasi ditekankan oleh modal manusia. Teori ini menganggap orang sebagai aset dan menekankan bahwa investasi oleh organisasi.

### Metrik *human capital*

- Metrik *human capital* telah dikembangkan untuk menentukan bagaimana kegiatan SDM berkontribusi terhadap laba perusahaan
- Metrik yang dapat dikumpulkan untuk menilai efisiensi SDM termasuk metrik produktivitas & biaya

## Mengukur Human Capital

Motivasi utama untuk mengukur modal manusia adalah untuk mengimplementasikannya. Untuk merancang *Key Performance Indicator* yang lebih baik, penting bagi SDM untuk memahami apa yang penting dari bisnis dan apa langkah-langkah bisnis utama yang harus dilakukan. Selain itu, dorongan untuk mengukur modal manusia mencerminkan perubahan peran sumber daya manusia dari administrasi untuk seorang mitra bisnis strategis. Secara umum, pengukuran modal manusia adalah tindakan manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Namun menguasai langkah-langkah modal manusia dapat menjadi usaha yang sangat kompleks. Saat ini, profesional SDM memperluas metrik tradisional, seperti jumlah kepala, waktu untuk pengisian, dan omset, untuk KPI yang sejajar dengan tujuan perusahaan dan menciptakan nilai stakeholder yang lebih besar. Namun, KPI sering menuntut sejumlah besar data dan dukungan teknologi. Selain itu, sistem coba-coba yang diperlukan untuk mengatur tindakan yang tepat dan bermakna, serta perlu kesabaran dan pendidikan. Namun disamping adanya tantangan-tantangan ini, 84% dari perusahaan tetap berharap untuk meningkatkan langkah-langkah modal manusia dalam beberapa tahun ke depan.

## Budaya, Stakeholder dan KPI

Seperti kata pepatah, “Apa yang akan diukur, akan berhasil.” Budaya dan nilai-nilai perusahaan menentukan apa yang diukur. Karena itu, SDM menganggap KPI itu penting, sebagai tempat

pertama untuk melihat pada budaya perusahaan dan apa yang paling berharga diantara budaya itu. Selain itu, para pemangku kepentingan (baik internal dan eksternal) pergi dengan membawa budaya perusahaan. Pemangku kepentingan adalah individu atau badan dengan bertaruh bagaimana organisasi melakukan dan atau melakukan sendiri. Stakeholder internal adalah karyawan, manajer lini, manajemen senior, C-suite dan dewan direksi. Pemangku kepentingan eksternal pada pemegang saham, pelanggan, vendor, masyarakat dan pemerintah.

Bekerja sama dengan para pemangku kepentingan internal bermanfaat bagi SDM yaitu:

- Memprioritaskan kemampuan dan menciptakan rencana aksi untuk membebaskan mereka.
- Membangun hubungan kepercayaan, dan
- Membantu menyelesaikan kesalahpahaman stakeholder yang berbeda-beda

### 5.3 KPI-Alat Manajemen Strategis

Untuk berpikir secara strategis tentang pengukuran dan cara terbaik untuk menggunakan KPI sebagai alat manajemen strategis, adalah penting untuk memahami arti dari pengukuran dan tujuan mereka. Pendekatan ini tidak hanya akan bermanfaat untuk membantu lebih baik mengelola fungsi SDM, tetapi juga secara alami akan memimpin tujuan dan sasaran SDM dengan orang-orang dari organisasi.

SDM strategis yang menghubungkan penekanan bisnis dengan fokus strategis organisasi:

- Memiliki strategi bakat berbasis data
- Bermitra dengan manajer lini untuk mengembangkan strategi bisnis
- Memberikan dukungan analitik untuk bisnis pengambilan keputusan
- Menyediakan data SDM untuk mendukung manajemen perubahan
- Manajemen perubahan mengemudi, dan
- Membuat keputusan berbasis data yang ketat tentang modal manajemen manusia

Penyelarasan orang metrik dengan strategi organisasi masih pada tahap awal di banyak perusahaan. Untuk memindahkan investasi modal manusia ke depan, beberapa poin kunci akan membantu SDM untuk lebih strategis sejalan dengan tujuan organisasi dan mengumpulkan dukungan untuk program modal manusia antara lain:

1. Melibatkan SDM dalam pengembangan strategi bisnis secara keseluruhan
2. Melibatkan para pemimpin luar SDM untuk membantu mengembangkan KPI kembali
3. Bekerja sama dengan manajer bisnis untuk memastikan KPI Link terhubung ke unit bisnis strategis
4. Memusatkan perhatian pada hubungan antara tindakan pegawai menengah

5. Meningkatkan manajer penerimaan melalui program pelatihan dan rencana tindakan yang konkret, dan
6. Bekerja dengan SDM untuk menyederhanakan metrik dan mengotomatisasi pengumpulan data

Selain itu, *benchmarking* dapat membuat metrik modal manusia lebih valuabel. Ketika digunakan secara bijak, *benchmarking* data dapat melindungi program yang berkinerja baik, mendukung untuk perubahan organisasi dan membantu para eksekutif di SDM dan disiplin lain membuat keputusan strategis yang mempengaruhi organisasi mereka. Secara keseluruhan, KPIs atas untuk modal manusia dan SDM efektif dapat digunakan oleh semua perusahaan, terlepas dari ukuran atau industri.

Kegiatan Strategis Nilai Tambah SDM antara lain:

- Bantuan pengenalan atau pilihan strategi desain
- Membantu memutuskan antara pilihan strategi terbaik
- Membantu merencanakan pelaksanaan strategi
- Membantu merancang kriteria keberhasilan strategis
- Membantu mengidentifikasi peluang bisnis baru
- Menilai kesiapan organisasi untuk menerapkan strategi
- Membantu merancang struktur organisasi untuk menerapkan strategi
- Menilai kemungkinan merger, akuisisi atau divestasi strategi
- Bekerja dengan berbagai perusahaan pada strategi bisnis
- Merekrut dan mengembangkan bakat

### **Pentingnya Indikator Lagging dan Leading**

Tujuan dari pengukuran KPI adalah untuk membantu bisnis membuat prediksi, menentukan apa yang menyebabkan hal tersebut, dan apa-apa saja yang tertinggal. Untuk menunjukkan nilai SDM dengan KPI, sangat penting bahwa SDM memiliki pengetahuan kerja dan indikator terkemuka. Namun, untuk mengidentifikasi dan mengukur hubungan ini, penting untuk mengetahui lebih dari SDM variabel terkemuka dan kepuasan pelanggan adalah *variabel* tertinggal. Untuk secara akurat mengukur hubungan antara *lagging* dan indikator terkemuka, rasa besarnya jeda waktu antara perubahan indikator terkemuka dan perubahan berikutnya dalam indikator *lagging* diperlukan.

### **Scorecard dan Panel Kontrol**

Dalam beberapa tahun terakhir, *scorecard* SDM dan dashboard telah mendapatkan popularitas sebagai alat manajemen. Mendokumentasikan dan pelacakan metrik didefinisikan untuk memvalidasi investasi modal manusia. Misalnya, perusahaan semakin pelacakan gerakan karyawan sebagai metrik. Cisco Systems, Inc, yang berbasis di California [unications.com](http://unications.com) raksasa, tampilan bangunan bakat sebagai prioritas dan telah ditambahkan ke dashboard pengukur metrik untuk melacak berapa banyak karyawan yang bergerak dan alasannya, termasuk pendapatan per pekerja. KPI ini memungkinkan eksekutif Cisco untuk dengan cepat mengidentifikasi divisi yang menciptakan bakat baru perusahaan lain.

*Scorecard* memiliki empat perspektif strategi, operasional, keuangan dan pelanggan yang membantu mengatur dan melacak daerah mana SDM menambah nilai antara lain,

1. Perspektif strategis berfokus pada pengukuran efektivitas atau tujuan strategi.
2. Perspektif operasional mencerminkan efektivitas proses SDM.
3. Perspektif keuangan berkaitan dengan ukuran finansial nilai SDM untuk organisasi, dan
4. Perspektif pelanggan berfokus pada efektivitas SDM dari sudut pandang internal customer

Manfaat utama tambahan dari *scorecard* SDM, yaitu

1. Penguatan perbedaan antara HR doables dan kiriman SDM
2. Kemampuan SDM untuk mengendalikan biaya dan menciptakan nilai
3. Pengukuran indikator utama
4. Penilaian kontribusi SDM pelaksanaan strategi
5. Dukungan SDM untuk mengelola tanggung jawab strategis, dan
6. Dorongan fleksibilitas dan perubahan

### *Scorecard* SDM

Langkah-langkah yang dikembangkan untuk *Scorecard* SDM umumnya termasuk dalam salah satu dari tiga kategori:

- Ukuran sistem kerja kinerja tinggi
- Pengukuran efisiensi SDM
- Ukuran driver kinerja SDM

KPI dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)



Keterlibatan karyawan dengan cepat menjadi faktor penentu keberhasilan untuk keunggulan kompetitif. Menggunakan KPI, SDM

Tabel 5.1  
Contoh Indikator Kinerja Utama untuk *Scorecard* SDM

Strategis Perspektif	Survei budaya organisasi Anggaran SDM / aktual Skills Karyawan / tingkat kompetensi Kemampuan Manajemen perubahan organisasi
Perspektif Operasional	Biaya pelatihan per karyawan Tingkat erosi Waktu untuk mengisi lowongan Kepemilikan rata-rata karyawan di perusahaan
Perspektif Finansial	Kompensasi dan manfaat per karyawan Biaya Perputaran Penjualan per karyawan Laba per karyawan
Perspektif Pelanggan	Perspektif karyawan manajemen sumber daya manusia Perspektif karyawan perusahaan sebagai pemberi kerja

dapat menunjukkan keberhasilan organisasi serta dukungan keuntungan bagi inisiatif yang berkaitan dengan studi keterlibatan. Penelitian karyawan menawarkan bukti bahwa keterlibatan karyawan adalah kunci keberhasilan organisasi. Dalam *Laporan SHRM 2006 Job ion Survey Satisfact*, karyawan mengidentifikasi empat aspek kunci dari kepuasan kerja langsung terkait dengan keterlibatan karyawan: kebermaknaan kerja, kontribusi pekerjaan untuk tujuan bisnis perusahaan karyawan, pekerjaan itu sendiri dan berbagai karya yang dihasilkan. Penelitian Watson Wyatt, *The Human Capital Study ROL*, memperkuat hubungan antara keterlibatan karyawan,

sistem penghargaan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berharga. Sebuah studi Carlson/Gallup pada keterlibatan karyawan dan kesuksesan bisnis menunjukkan bahwa karyawan yang sangat puas di tempat kerja empat kali lebih mungkin dibandingkan karyawan tidak puas untuk memiliki proses pengukuran formal di tempat serta menerima pengakuan biasa. Selanjutnya, 82% mengatakan pengakuan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, sebagai studi sorot, karyawan keterlibatan-baik melalui kerja indikator kepuasan, sistem penghargaan, program komunikasi yang efektif atau perencanaan suksesi inisiatif untuk mendorong investasi modal manusia ke permukaan dari agenda *C-suite*

### **KPI untuk Organisasi Dengan Departemen SDM Kecil**

Tidak semua organisasi memiliki kemewahan staf SDM berdedikasi untuk mengembangkan, melacak dan menganalisis metrik SDM. Ketika staf SDM dari organisasi kecil telah membatasi waktu untuk melacak semua kemungkinan KPI SDM, perlu hati-hati dalam menentukan KPI yang terbaik untuk melayani kebutuhan SDM. Studi kasus ini menggambarkan jenis KPI dipilih dan dilacak oleh staf SDM kecil untuk mendukung tenaga kerja 400 karyawan sebuah perusahaan yang menjual dan menyewakan peralatan kesehatan untuk rumah sakit. Dengan hanya seorang direktur SDM dan asisten SDM, departemen SDM kecil ini melacak langkah-langkah manusia yang mencerminkan keadaan organisasi, memilih KPI berdasarkan metrik yang paling mencerminkan budaya perusahaan dan tujuan strategis.

Dalam perusahaan ini, KPI tertentu dilacak sepanjang tahun, sementara yang lain ditinjau pada satu bertahap. Secara keseluruhan, tolok ukur kemajuan departemen SDM terhadap tahun sebelumnya, dengan tujuan bahwa mengetahui trek biaya karyawan baik terhadap pendapatan maupun keuntungan. Metrik utama dilacak adalah biaya karyawan lebih dari pendapatan penjualan, biaya atas pendapatan NEST karyawan sebelum pajak omset staf penuh waktu, dan paruh waktu, absensi, waktu pengisian untuk posisi kritis, dan peringkat kinerja SDM. Metrik ini memiliki empat indikator *lagging*: biaya karyawan lebih dari pendapatan penjualan, biaya karyawan lebih dari laba bersih sebelum pajak, omset, dan rating kinerja. Omset staf penuh waktu misalnya adalah 11% pada tahun 2004 dan 16% pada tahun 2005. Perbedaan tersebut mencerminkan pensiunan baru-baru ini merupakan beberapa karyawan lama. Sebagai hasil dari analisis peningkatan omset, SDM mengembangkan program transfer manajemen pengetahuan bagi karyawan pensiun Akhirnya, untuk mengantisipasi kemungkinan efek pada tahun depan anggaran SDM harus melakukan perubahan dalam program terhadap biaya manfaat per karyawan.

Untuk memulai, SDM kembali ke proses penilaian kinerja dan dianggap orang-orang yang tersisa di masing-masing dari empat kategori: 4-melebihi harapan, 3-memenuhi harapan peningkatan 2-kebutuhan untuk memenuhi harapan dan 1-tidak Perf bahkan harapan minimal. Mereka melihat *tumover* tinggi di antara 3 dan 4s, yang mewakili hilangnya berprestasi tinggi yang, dengan asumsi penilaian kinerja adalah valid, yang lebih berharga bagi organisasi. Mereka juga dianggap omset tinggi di antara yaitu dan 2s,

indikasi kemungkinan bahwa pengawas melakukan pekerjaan yang baik menyangi mereka yang tidak bisa tampil. Melihat tingkat *turnover* dari waktu ke waktu, SDM menemukan kebutuhan untuk pelatihan pengawas serta kebutuhan untuk meningkatkan pra-menyeewa *screening* dan proses seleksi secara keseluruhan. Setelah pelacakan omset untuk tahun berikutnya inisiatif pelatihan pengawas dan dalam proses perekrutan, hasil akhirnya adalah berkurangnya omset jauh melebihi biaya penilaian pra-menyeewa dan pelatihan pengawas.

### **Peran Teknologi dan KPI**

Saat ini, meningkatnya permintaan untuk teknologi SDM berjalan para dengan meningkatnya penggunaan tenaga kerja dan analisis KPI. Sistem teknologi SDM yang cepat menjadi hal penting untuk SDM untuk memberikan nilai kepada organisasi mereka. Meskipun awalnya digunakan terutama oleh organisasi-organisasi besar, perusahaan kecil dan menengah sekarang menggunakan produk perangkat lunak untuk efektifitas investasi modal manusia dan melacak berbagai metrik SDM. Selanjutnya, teknologi juga dapat memberi penghematan biaya organisasi. Akibatnya, perusahaan dengan SDM ukuran kecil akan semakin menggunakan teknologi untuk lebih menampilkan efek inisiatif modal manusia.

Penelitian oleh manajemen guru Boudreau, Lawler dan Mohrman, poin untuk peran penting teknologi dan hubungan yang kuat sesuai antara SDM dan IT. Dua temuan utama menunjukkan bahwa karena teknologi, benar-benar terintegrasi antara sistem SDM

dan TI, maka akan mengarah ke tingkat tertinggi efektivitas SDM yang sangat berhubungan dengan keefektifan organisasi SDM. Lima hal tentang keberhasilan sistem teknologi SDM adalah:

- peningkatan akurasi informasi karyawan
- penurunan waktu siklus untuk transaksi informasi pengolahan karyawan
- sedikit waktu yang dihabiskan oleh staf SDM pada pekerjaan administratif
- akses yang lebih besar oleh manajer untuk informasi karyawan
- kemampuan untuk mengelola tenaga kerja dengan jumlah yang sama staf SDM.

#### Menggunakan KPI di SDM Global Fungsi

Nilai SDM global dinilai oleh seberapa baik strategi SDM global, kebijakan dan praktek dengan dukungan dan strategi organisasi ke depan. Selain itu, SDM global dinilai efektivitasnya untuk memberikan perubahan organisasi besar. SDM sering dipanggil untuk membantu dalam desain proyek tingkat tinggi, dan untuk inisiatif bisnis manajemen dan global. Namun mengukur kontribusi SDM pada tingkat internasional menjadi semakin rumit karena faktor-faktor seperti kompleksitas ruang lingkup, tingkat kewenangan dan hambatan politik, budaya dan legislatif yang secara langsung mempengaruhi hubungan antara kinerja organisasi dan SDM. Dua aplikasi yang direkomendasikan yaitu: mengidentifikasi

dan membuktikan hubungan antara kinerja organisasi dan orang-orang manajemen, dan menggunakan metode evaluasi dari kontribusi SDM fungsi global. Ukuran SDM fungsi global yang juga sering bersandar pada persepsi efektivitas dari stakeholder utama. Oleh karena itu, kemampuan untuk memasarkan SDM global sebagai sumber usia *advant* kompetitif dan strategis sangat penting untuk mengukur kontribusi dari perusahaan fungsi SDM global.

## **BAB VI**

# **TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **MSDM**

- Proses mengelola sumber daya manusia (sumber daya manusia dan aset intelektual) untuk mencapai tujuan organisasi

### **Mengapa Mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia**

- Memberi staf organisasi, merancang pekerjaan dan tim, mengembangkan karyawan yang terampil, mengidentifikasi pendekatan untuk meningkatkan kinerja mereka, dan menghargai keberhasilan karyawan, semua yang biasanya berlabel isu-isu MSDS, sama relevannya dengan manajer lini sebagaimana mereka kepada manajer di departemen SDM

## **6.1 Tantangan Kompetitif dan Manajemen Sumber Daya**

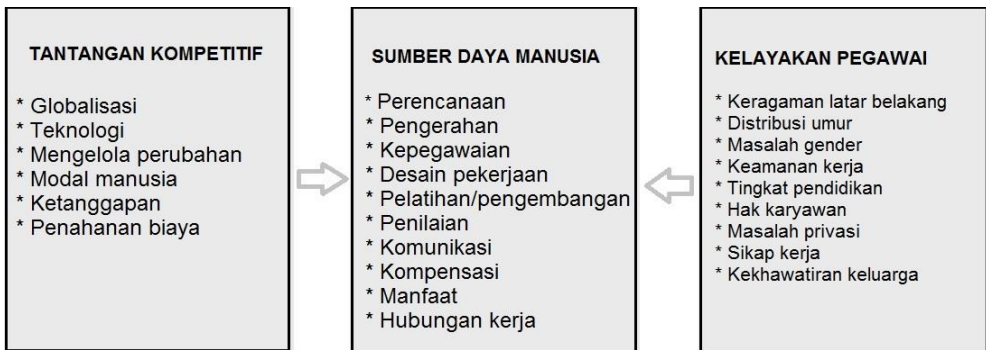
### **Manusia**

Masalah kompetitif yang paling mendesak yang dihadapi perusahaan:

- Bersaing, merekrut, dan staf secara global
- Merangkul teknologi baru

- Mengelola perubahan
- Mengelola bakat, atau modal manusia
- Menanggapi pasar
- Berisi biaya

Gambar 6.1 Kerangka Kerja Keseluruhan untuk Manajemen Sumber Daya Manusia



### Tantangan 1: Bersaing, Merekrut, dan Melayani Secara Global

#### Globalisasi

- Tren menuju pembukaan pasar luar negeri untuk perdagangan dan investasi internasional

#### Dampak Globalisasi

- Pasar: Apa saja, kapan saja, di mana saja
- Bermitra dengan perusahaan asing



- Hambatan perdagangan dan tarif yang lebih rendah NAFTA, EU, perjanjian perdagangan APEC WTO dan GATT

#### *Corporate Social Responsibility (CSR)*

- Tanggung jawab perusahaan untuk bertindak demi kepentingan terbaik masyarakat dan masyarakat yang dipengaruhi oleh kegiatannya

#### Dampak Globalisasi pada MSDM

- Geografi, budaya, hukum, dan praktik bisnis yang berbeda
- Masalah: Mengidentifikasi manajer dan pekerja yang cakap  
Mengembangkan budaya asing dan program pelatihan praktik kerja. Menyesuaikan rencana kompensasi untuk pekerjaan di luar negeri

## **Tantangan 2: Merangkul Teknologi Baru**

### Pekerja Pengetahuan

- Pekerja yang tanggung jawabnya melampaui pelaksanaan fisik pekerjaan untuk memasukkan perencanaan, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah.

### Pelatihan Berbasis

- Pengetahuan Instruksi *online*
- "*Just-in-time*" belajar melalui Internet di intranet perusahaan pembelajaran virtual

## Pengaruh Teknologi dalam MSDM

### Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS)

- Sistem terkomputerisasi yang menyediakan data terkini dan akurat untuk tujuan pengendalian dan pengambilan keputusan.

### Manfaat:

- Otomasi tugas rutin, biaya administrasi lebih rendah, peningkatan produktivitas dan waktu respons.
- Akses swalayan terhadap informasi dan pelatihan untuk manajer dan karyawan
- Perekrutan, penapisan, dan *pretesting online* dari pelamar
- Pelatihan, pelacakan, dan memilih karyawan berdasarkan catatan keterampilan dan kemampuan mereka
- Penyelarasan seluruh organisasi dari tujuan "mengalir"

### Faktor Investasi IT MSDM

- Cocok untuk aplikasi ke basis karyawan perusahaan.
- Kemampuan untuk meningkatkan efisiensi dan penghematan waktu
- Kompatibilitas dengan sistem saat ini
- Ketersediaan dukungan teknis

- Waktu yang diperlukan untuk menerapkan dan melatih anggota staf untuk menggunakan HRIS
- Biaya pemeliharaan awal dan tahunan
- Waktu pelatihan yang diperlukan untuk SDM dan penggajian

### **Tantangan 3: Mengelola Perubahan**

#### Jenis Perubahan

- Perubahan reaktif : Perubahan yang terjadi setelah kekuatan luar sudah mempengaruhi kinerja
- Perubahan proaktif : Perubahan dimulai untuk memanfaatkan peluang yang ditargetkan

#### Mengelola Perubahan melalui SDM

- Program manajemen perubahan formal membantu menjaga karyawan tetap fokus pada kesuksesan bisnis

#### Mengapa Ubah Upaya Gagal:

- Tidak membangun rasa urgensi.
- Tidak menciptakan koalisi yang kuat untuk memandu upaya.
- Kurangnya pemimpin yang memiliki visi.
- Kurangnya pemimpin yang mengkomunikasikan visi.
- Tidak menghilangkan rintangan ke visi baru.
- Tidak secara sistematis merencanakan dan menciptakan "kemenangan" jangka pendek.

- Mendeklarasikan kemenangan terlalu cepat.
- Tidak melabuhkan perubahan dalam budaya perusahaan

#### **Tantangan 4: Mengelola Bakat (*Managing Talent*), atau Modal Manusia (*Human Capital*)**

##### Sumber Daya Manusia

- Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu yang memiliki nilai ekonomi untuk suatu organisasi.

##### Berharga karena modal:

- didasarkan pada keterampilan khusus perusahaan.
- diperoleh melalui pengalaman jangka panjang.
- dapat diperluas melalui pengembangan

#### **Tantangan 5: Menanggapi Pasar**

##### *Total Quality Management (TQM)*

- Seperangkat prinsip dan praktik yang ide utamanya mencakup memahami kebutuhan pelanggan, melakukan hal yang benar pada kali pertama, dan berjuang untuk perbaikan berkelanjutan.

##### *Six Sigma*

- Suatu proses yang digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam satu set tugas optimal yang dilakukan dalam konser dengan satu sama lain

-SDM memfasilitasi pengembangan organisasi *Six Sigma*

-SDM membantu menyeimbangkan kebutuhan yang berlawanan untuk memesan dan mengendalikan dengan kebutuhan untuk pertumbuhan dan kreativitas.

### *Reengineering* and HRM

- Pemikiran ulang fundamental dan desain ulang radikal dari proses bisnis untuk mencapai perbaikan dramatis dalam biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan.
  - Mengharuskan manajer membuat lingkungan untuk perubahan.
  - Bergantung pada kepemimpinan dan proses komunikasi yang efektif.
  - Memerlukan sistem administratif untuk ditinjau dan dimodifikasi

### **Tantangan 6: Mengandung Biaya**

- Perampingan
  - Penghapusan yang direncanakan pekerjaan ("jumlah kepala")
  - PHK
- *Outsourcing*
  - Kontrak di luar organisasi untuk melakukan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh karyawan internal

- *Offshoring (Global Sourcing)*
  - Praktek bisnis mengirim pekerjaan ke negara lain
- Biaya Tersembunyi dari PHK
  - Pesangon dan biaya mempekerjakan kembali
  - Liburan yang masih harus dibayar dan pembayaran hari sakit
  - Imbalan pensiun dan manfaat
  - Potensi tuntutan hukum dari pekerja yang dirugikan
  - Hilangnya memori institusional dan kepercayaan dalam manajemen
  - Kurangnya staf ketika ekonomi melambung
  - Orang-orang yang selamat yang menghindari risiko, paranoid, dan politik
- Manfaat Kebijakan PHK
  - Tenaga kerja yang sangat loyal, lebih produktif
  - Kepuasan pelanggan yang lebih tinggi
  - Kesiapan untuk pulih kembali dengan ekonomi
  - Ujung merekrut
  - Pekerja yang tidak takut untuk berinovasi, mengetahui bahwa pekerjaan mereka aman

- *Leasing* Karyawan
  - Proses pemecatan karyawan yang kemudian disewa oleh perusahaan *leasing* (yang menangani semua kegiatan terkait SDM) dan kontrak dengan perusahaan itu untuk menyewakan kembali karyawan.

Gambar 6.2  
Peningkatan Produktivitas



## 6.2 Kepedulian Demografi dan Karyawan

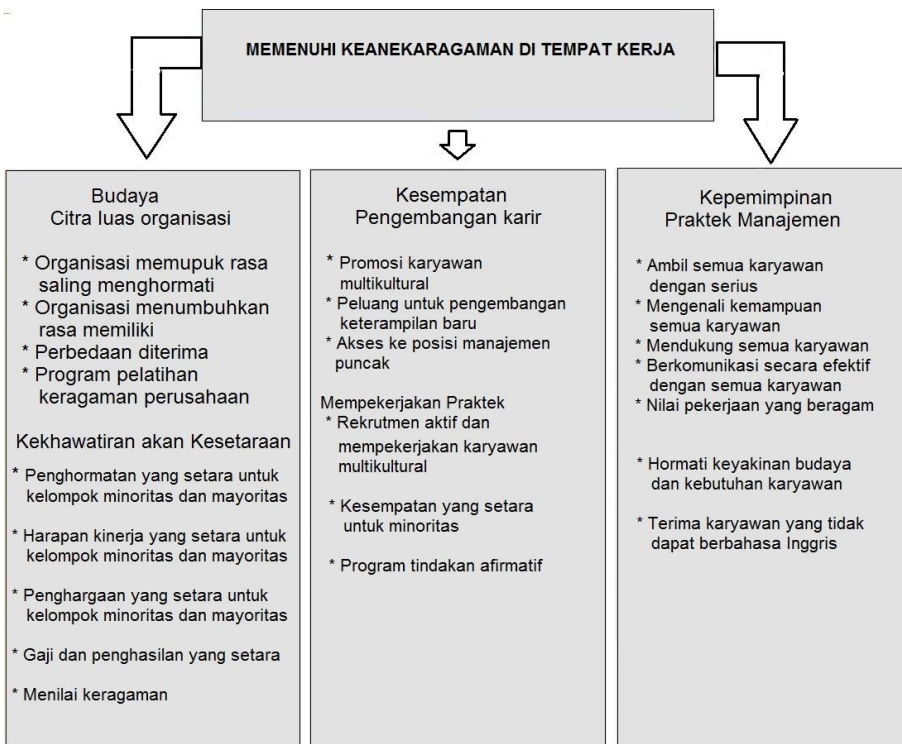
### Perubahan Demografis

- Tenaga kerja lebih beragam
  - Tantangan etnis dan budaya
- *Aging* tenaga kerja
- Tenaga kerja yang lebih terdidik
  - Kebutuhan akan pelatihan keterampilan dasar

### Mengelola Keanekaragaman

- Menyadari karakteristik umum bagi karyawan, sementara juga mengelola karyawan sebagai individu

Gambar 6.3  
Model Strategi Manajemen Keragaman



### Mengapa Keaneekaragaman?

Alasan utama bisnis untuk manajemen keragaman meliputi :

- Pemanfaatan bakat yang lebih baik: perusahaan yang memiliki orang-orang yang bertalenta terbaik adalah perusahaan yang memiliki daya saing terbaik.



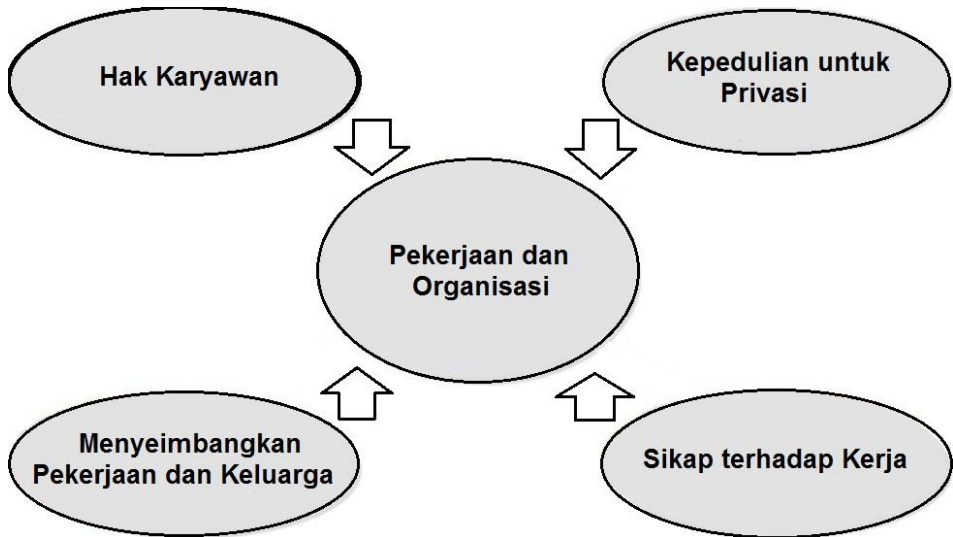
- Meningkatkan pemahaman pasar: pasar konsumen kini makin beragam. Tenaga kerja yang beragam dapat mengantisipasi dan menjawab kebutuhan pelanggan yang terus berubah secara lebih baik.
- Peningkatan Kreativitas: orang dengan latar belakang berbeda akan menghasilkan ide yang berbeda dan lebih kreatif
- Peningkatan kualitas pemecahan masalah tim: tim yang beranggotakan orang-orang dengan latar belakang yang berbeda membawa pandangan yang berbeda pula kedalam diskusi yang nantinya akan menghasilkan ide-ide dan solusi yang lebih kreatif.
- Luasnya pemahaman dalam posisi kepemimpinan: tim manajemen puncak yang homogen cenderung memiliki perspektif yang kurang dapat membuat perkiraan.

Gambar 6.4

Alasan utama bisnis untuk manajemen keragaman



Gambar 6.5  
Dampak Perubahan Budaya



### 6.3 Kualitas Manajer SDM

#### Tanggung jawab

Menyelesaikan tujuan organisasi atau perusahaan dengan mengelola staf sesuai dengan departemen yang dia pimpin, bertanggung jawab tentang perencanaan dan evaluasi kegiatan sebuah organisasi atau perusahaan. Seseorang yang bertanggungjawab utamanya adalah menjalankan proses atau fungsi manajemen, dengan membuat perencanaan serta mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin, serta melakukan fungsi pengawasan terhadap manusia/pekerja, keuangan, aset fisik, serta informasi. Dalam melaksanakan kegiatannya, seorang manajer harus mampu

mencapai tujuan organisasi melalui kerjasama dengan banyak orang (staf).

- Nasihat dan konsultasi: memberi nasihat pada manajemen sehubungan dengan masalah kebijakan organisasi, seperti kesempatan pekerjaan yang setara, jika perlu dia juga akan mengusulkan perubahan yang diperlukan
- Layanan: pengetahuan tentang prinsip dan proses untuk menyediakan layanan bagi pelanggan dan personal. Diantaranya termasuk penilaian kebutuhan pelanggan, memenuhi standar kualitas layanan, dan evaluasi kepuasan pelanggan.
- Perumusan kebijakan dan implementasi: menganalisa dan mengubah kebijakan kompensasi dan keuntungan untuk pegawai agar lebih menarik, sekaligus lebih sesuai dengan persyaratan yang sah menurut hukum
- Advokasi karyawan : Pengetahuan tentang hukum, aturan hukum, prosedur pengadilan, preseden, regulasi pemerintah, perintah eksekutif, aturan lembaga, dan proses politik yang demokratis.

### Kompetensi

Kompetensi inti merupakan kualifikasi dasar yang menentukan kemampuan manajer sumber daya manusia untuk melaksanakan fungsi jabatan. Bagi manajer sumber daya manusia, kompetensi inti yang diperlukan mencakup komunikasi, hubungan antar pribadi, analisis dan berpikir secara kritis.

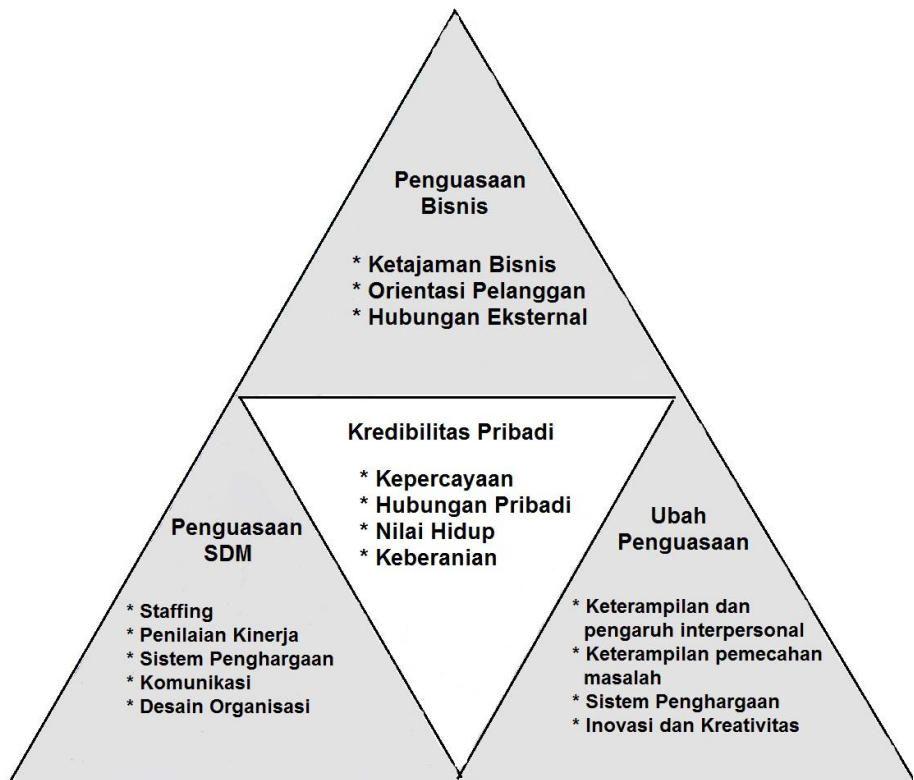
- Penguasaan bisnis (*Business Mastery*): ketajaman bisnis, orientasi pada pelanggan, hubungan eksternal
- Penguasaan SDM (*HR Mastery*): *staffing*, penilaian kinerja, sistem penghargaan, komunikasi, desain organisasi
- Ubah penguasaan (*Change Mastery*): keterampilan dan pengaruh interpersonal, keterampilan pemecahan masalah, sistem penghargaan, inovasi dan kreativitas
- Kredibilitas pribadi (*Personal Credibility*): kepercayaan, hubungan pribadi, nilai hidup, keberanian

### Fungsi Manager

- Fungsi perencanaan (*planning*) dari suatu kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan serta memperkirakan hasil yang akan didapatkan dari tindakan yang akan diambil tersebut.
- Fungsi pengaturan (*organizing*), yaitu mengatur, membentuk, mendelegasikan dan menerapkan jalur suatu wewenang/ tanggungjawab dan sistem komunikasi, serta mengkoordinir kerja setiap anggota organisasi/instansi.
- Fungsi pengawasan (*controlling*), yaitu mencakup persiapan atau standar kuantitas dan kualitas hasil kerja, baik dalam bentuk produk maupun jasa yang diberikan pada perusahaan dalam rangka memberikan pencapaian tujuan perusahaan.

- Fungsi kepemimpinan (*leading*) yang membuat orang lain melakukan pekerjaan, mendorong, memotivasi serta menciptakan iklim pekerjaan yang baik.
- Fungsi *evaluating*, yaitu menganalisa hasil dari seluruh kegiatan yang telah dilakukan melalui analisis SWOT.

Gambar 6.6  
Model Kompetensi Sumber Daya Manusia



## BAB VII

### PEMISAHAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### 7.1 Pemisahan (*separation*)

Suatu kondisi ketika seorang pekerja harus berpisah dengan perusahaan atau organisasi tempat kerjanya. Pemisahan ini berasal dari keinginan pekerja sendiri atau bisa juga berasal dari keputusan perusahaan. Motif dari pemisahan ini bermacam-macam bisa dari alasan ekonomi, bisnis atau alasan pribadi, bisa juga dikarenakan proses alami seperti usia atau kematian. Sehingga dapat disimpulkan bahwa :

- Pemisahan adalah bagian dari proses kepegawaian
- Pemisahan karyawan adalah penghentian keanggotaan karyawan dalam suatu organisasi

#### 7.2 Biaya Pemisahan

Biaya rekrutmen meliputi:

- a. Mengiklankan lowongan kerja
- b. Menggunakan karyawan *recruitment* yang profesional sehingga banyak yang melamar untuk bekerja.

- c. Untuk mengisi jabatan eksekutif yang tinggi secara teknologi diperlukan perusahaan pencari yang umumnya menggunakan 30% dari gaji tahunan karyawan.

Biaya seleksi meliputi:

- a. Biaya interview dengan pelamar pekerjaan.
- b. Biaya *testing*/psikotes
- c. Biaya untuk memeriksa ulang referensi
- d. Biaya penempatan

Biaya pelatihan meliputi:

- a. Orientasi terhadap nilai dan budaya perusahaan
- b. Biaya training secara langsung
- c. Waktu untuk memberikan training
- d. Kehilangan produktivitas pada saat training

Biaya pemisahan meliputi:

- a. Pesangon untuk karyawan yang diberhentikan sementara tanpa kesalahan
- b. Karyawan tetap mendapatkan tunjangan kesehatan sampai mendapatkan pekerjaan baru.
- c. Biaya asuransi bagi karyawan yang di PHK namun belum bekerja lagi

- d. Wawancara pemberhentian dengan tujuan untuk mencari alasan mengapa tenaga kerja meninggalkan perusahaan.
- e. Bantuan penempatan merupakan program dimana perusahaan membantu karyawan mendapatkan pekerjaan baru lebih cepat dengan memberikan training pekerjaan
- f. Posisi yang kosong akan mengurangi keluaran atau kualitas jasa klien perusahaan atau pelanggan.

### 7.3 Manfaat Pemisahan

- Mengurangi biaya tenaga kerja
- Penggantian kinerja yang buruk

Bagian integral dari manajemen adalah mengidentifikasi kinerja yang buruk dan membantu meningkatkan kinerjanya.

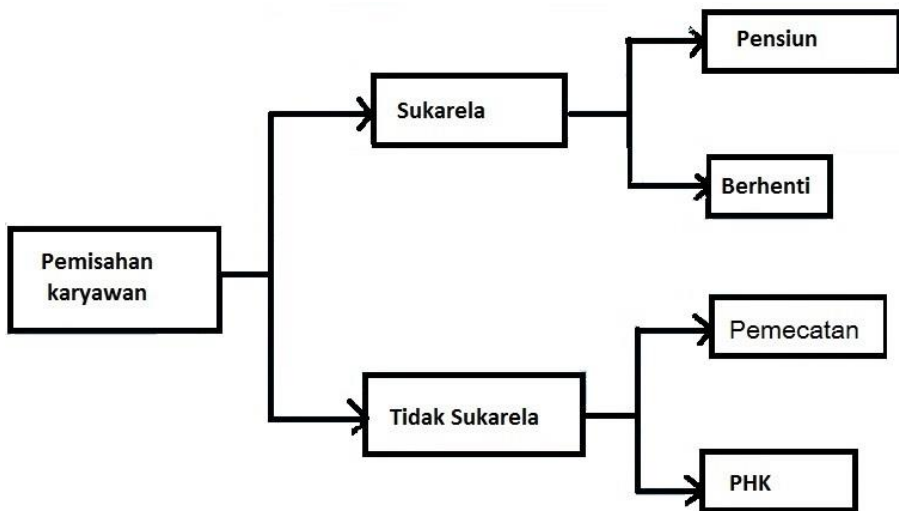
- Peningkatan inovasi
  - a. Adanya pemberian penghargaan melalui promosi atas kinerja individual yang tinggi.
  - b. Untuk menciptakan kesempatan bagi level posisi yang baru masuk
  - c. Tenaga kerja dipromosikan untuk mengisi lowongan kerja sebagai sumber daya yang dapat memberikan inovasi/ menawarkan pandangan baru.



- Kesempatan untuk perbedaan yang lebih besar

Meningkatkan kesempatan untuk mempekerjakan karyawan dari latar belakang yang berbeda-beda dan mendistribusikan ulang komposisi budaya dan jenis kelamin tenaga kerja.

Gambar 7.1 Jenis Pemisahan



## 7.4 Jenis Pemisahan

### 1. Sukarela (*Voluntary*)

- a. Pensiun (*Retirement*) adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan sendiri. Adanya keinginan perusahaan untuk memensiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan, dan

sebagainya. Peraturan atau undang-undang mempersiapkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Misalnya karyawan usia 55 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun. Keinginan karyawan adalah pensiun dikarenakan atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Karyawan yang pensiun akan mendapatkan uang pensiun yang besarnya telah diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri, dan bagi karyawan swasta diatur sendiri oleh perusahaan yang bersangkutan. Pelaksanaan pembayaran uang pensiun bagi pegawai negeri dibayar secara periodik, sedangkan bagi karyawan swasta biasanya dibayar berupa uang pesangon pada saat karyawan diberhentikan. Pembayaran uang pensiun adalah pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan pada usia lanjut. Adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi karyawan sehingga *turnover* karyawan relatif rendah.

- b. Berhenti (*Quit*) atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan yang dilakukan, hendaknya disertai dengan alasan-alasan dan saat akan berhentinya, contohnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan sampai berhenti. Karyawan yang berhenti

dikarenakan atas permintaan sendiri, maka kebijakan uang pesangon hanya diberhentikan berdasarkan kebijakan perusahaan saja karena tidak ada ketentuan hukum yang mengaturnya. Pemberhentian yang dilakukan atas keinginan karyawan sendiri tetap menimbulkan kerugian bagi perusahaan, sebab karyawan-karyawan itu membawa biaya-biaya penarikan, seleksi dan latihan. Sementara itu pengadaan karyawan baru akan memerlukan biaya-biaya penarikan, seleksi, dan pengembangan.

## 2. Tidak Sukarela (Involuntary)

- a. Pemecatan (*Discharge*) merupakan kegiatan yang menimbulkan perasaan paling tidak nyaman diantara beberapa metode pemutusan hubungan kerja yang ada. Kegiatan ini dilakukan berdasarkan kenyataan bahwa karyawan kurang mempunyai sikap dan perilaku kerja yang memuaskan.
- b. PHK (*Layoff*) adalah terjadi karena alasan ekonomi atau bisnis. Misalnya perusahaan mengalami krisis keuangan atau mengalami penurunan penjualan, untuk mengurangi biaya operasi diperlukan pengurangan karyawan. Bisa berlangsung sementara atau bisa langsung dipermanen. Jika sementara, pekerja bisa bekerja lagi perusahaan normal kembali, apabila permanen maka walau kondisi perusahaan normal pekerja tidak akan bisa lagi bekerja diperusahaan itu.

### Alternatif PHK:

- Kebijakan pekerjaan (*Employment Policies*)
- Penghentian rekrutmen karyawan (*Hiring Freeze*)
- Memotong karyawan magang (*Cut Internship*)
- Mengurangi jam kerja (*Reduce Work Hour*)
- Memotong pekerja paruh waktu (*Cut Part-time Worker*)
- Waktu libur sukarela (*Voluntary Time-off*)
- Perubahan dalam Desain Pekerjaan (*Changes in Job Design*)
- Penurunan pangkat (*Demotion*)
- Berbagi pekerjaan (*Job Sharing*)
- Transfer
- Relokasi (*Relocation*)
- Latihan (*Training*)
- Pelatihan ulang (*Retraining*)
- Kebijakan Pembayaran & Manfaat (*Pay & Benefit Policies*)
- Menghentikan pembayaran (*Pay freeze*)
- Memotong lembur (*Cut overtime pay*)
- Pemotongan gaji (*Pay cut*)

- Pembagian keuntungan atau pembayaran variabel (*Profit Sharing or Variable Pay*)

### *Outplacement*

adalah suatu manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan yang melakukan perampingan untuk membantu mantan karyawan kembali memasuki pasar kerja. Bantuan dapat mencakup pelatihan kerja, praktik kerja, praktik wawancara dan konseling karier.

- Ini dapat mengurangi beberapa risiko PHK

Tujuan:

- mengurangi masalah moral karyawan
- meminimalkan jumlah litigasi yang diprakarsai oleh karyawan yang terpisah
- membantu karyawan yang terpisah dalam mencari pekerjaan

## BAB VIII

### LINGKUNGAN KERJA

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting di dalam perusahaan/organisasi. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung tingkat produktivitas kerja yang tinggi, sehingga nantinya akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan akan dapat menimbulkan rasa bergairah dalam bekerja sehingga terhindar dari rasa lelah dan bosan. Jika lingkungan kerja tidak dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka dapat menimbulkan kebosanan dan kelelahan sehingga akan menurunkan kegairahan kerja pegawai yang akhirnya pegawai tidak melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Menurut Alex S. Nitisenito (2001:109) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Sedangkan menurut T Hani Handoko (2005:235) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kebutuhan karyawan, dengan sendirinya karyawan akan menyadari tentang tanggung jawabnya terhadap organisasi.

Menurut Gouzali Saydam (2000:266) juga menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang

melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri

Sarwono (2005), berpendapat bahwa: Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana karyawan/pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Menurut Sihombing (2004:134) lingkungan kerja yaitu: "Faktor-faktor di luar manusia baik non fisik maupun fisik dalam suatu perusahaan/organisasi. Faktor fisik meliputi peralatan kerja, kebisingan, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, luas ruang kerja. Sedangkan non fisik meliputi hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan."

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja akan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

## 8.1 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

### 1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

### 2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berkenaan dengan hubungan kerja, baik hubungan antara atasan dengan bawahan, ataupun hubungan antara sesama rekan kerja.

Sifat & Peran Keselamatan dan Kesehatan:

- Keselamatan melibatkan melindungi karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan
- Kesehatan mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional
- Baik masalah keselamatan atau kesehatan dapat sangat mempengaruhi produktivitas pekerja dan kualitas kehidupan kerja

Menegakkan Standar OSHA

- Inspeksi tempat kerja



- Kutipan dan hukuman
- Konsultasi di tempat
- Program perlindungan sukarela
- Pelatihan dan pendidikan

## 8.2 Peraturan Material Berbahaya

Hukum yang Tepat untuk Tahu

- Hukum yang mewajibkan pemberi kerja memberi saran kepada karyawan tentang bahan kimia berbahaya yang mereka tangani

*Hazard Communication Standard (HCS)*

- OSHA menerbitkan peraturan kimia berbahaya yang dikenal sebagai HCS yang menetapkan suatu sistem untuk mengkomunikasikan data tentang risiko kesehatan dari penanganan bahan-bahan tertentu

*Material Safety Data Sheets (MSDSs)*

- Dokumen yang berisi informasi penting tentang zat berbahaya

### **Menciptakan Budaya Keselamatan**

Mempromosikan Kesadaran Keamanan:

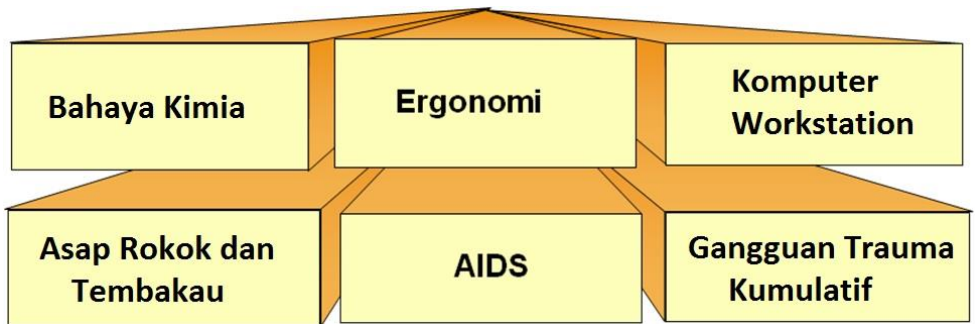
- Peran Kunci Supervisor adalah mengkomunikasikan kebutuhan untuk bekerja dengan aman

- Program Pelatihan Keselamatan Proaktif yaitu pertolongan pertama, mengemudi *defensif*, teknik pencegahan kecelakaan, bahan berbahaya, dan prosedur darurat
- Teknologi Informasi dan Kesadaran Keamanan dan Pelatihan:
  - a. Mode pengiriman yang ditingkatkan
  - b. Kustomisasi kebutuhan pelatihan Instruksi pengaturan
  - c. *ETools* berbasis *Web* OSHA
- Aturan Keamanan Khas:
  - a. Menggunakan perangkat keamanan yang tepat
  - b. Menggunakan prosedur kerja yang tepat
  - c. Mengikuti praktik tata graha yang baik
  - d. Mematuhi prosedur pelaporan kecelakaan dan cedera
  - e. Mengenakan pakaian dan perlengkapan keamanan yang dibutuhkan
  - f. Menghindari kecerobohan dan permainan kasar (*horseplay*)

### 8.3 Menciptakan Lingkungan Kerja yang Sehat

Mengenali dan Mengontrol Bahaya Kesehatan yang Terkait dengan Bahan dan Proses Berbahaya:

Gambar 8.1 Bahaya dan Masalah Kesehatan



- a. Gunakan pengganti bahan berbahaya.
- b. Mengubah proses berbahaya dan kontrol rekayasa.
- c. Melampirkan atau mengisolasi proses berbahaya.
- d. Terbitkan pakaian untuk melindungi dari bahaya.
- e. Tingkatkan ventilasi.

Masalah dengan Terminal Tampilan Video (VDT):

- Kesulitan visual, nyeri otot dan nyeri, dan stres kerja
- Solusi:
  - a. Tempatkan layar empat hingga sembilan inci di bawah tingkat mata.

- b. Jaga monitor langsung di depan Anda.
- c. Duduklah di kursi tinggi yang dapat disesuaikan dan gunakan pemegang salinan yang menempel pada meja dan monitor.
- d. Gunakan nuansa atau tirai untuk mengurangi silau layar komputer yang dibuat oleh pencahayaan jendela.
- e. Siku dekat dengan tubuh dan didukung.
- f. Pergelangan tangan dan tangan sejajar dengan lengan bawah.

Gangguan Trauma Kumulatif (Cedera Gerak Berulang):

- a. Cedera yang melibatkan tendon jari, tangan, dan lengan yang meradang akibat tekanan dan regangan yang berulang-ulang akibat pekerjaan yang membutuhkan gerakan berulang dari jari, tangan, atau lengan
- b. Cedera menurunkan produktivitas karyawan, meningkatkan biaya kesehatan majikan, dan menimbulkan pembayaran kompensasi pekerja

## 8.4 Kekerasan di Tempat Kerja

Mengurangi Kekerasan di Tempat Kerja:

- a. Komitmen manajemen dan keterlibatan karyawan dalam

mencegah tindak kekerasan

- b. Menganalisis tempat kerja untuk mengungkap area - area potensi kekerasan
- c. Mencegah dan mengendalikan kekerasan dengan merancang tempat kerja yang aman dan praktik kerja
- d. Memberikan pelatihan pencegahan kekerasan di seluruh organisasi
- e. Mengevaluasi efektivitas program kekerasan

Kebanyakan orang meninggalkan jejak indikator sebelum mereka menjadi kekerasan. Demikian pula, mantan karyawan yang tidak puas yang melakukan tindakan kekerasan meninggalkan tanda-tanda peringatan niat mereka sebelum dan sesudah pemutusan hubungan kerja. Perilaku berikut harus dianggap serius ketika menilai situasi potensi kekerasan:

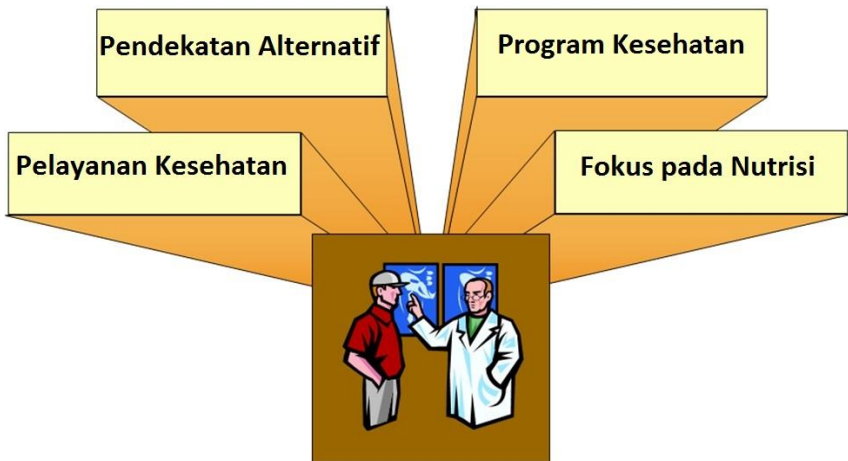
- Pernyataan mengancam langsung atau terselubung
- Penurunan kinerja terbaru, termasuk masalah konsentrasi dan alasan yang berlebihan
- Perubahan suasana hati atau perilaku yang menonjol; kesedihan
- Keasyikan dengan senjata, pisau, atau senjata lainnya
- Penghancuran peralatan tempat kerja yang disengaja; sabotase

- Daya tarik dengan kisah-kisah kekerasan
- Perilaku nekat atau antisosial; bukti perilaku menyerang sebelumnya
- Perilaku agresif atau pernyataan mengintimidasi
- Pesan tertulis dari niat kekerasan; persepsi ketidakadilan yang berlebihan
- Stres yang serius dalam kehidupan pribadi
- Keinginan obsesif untuk menyakiti kelompok atau orang tertentu
- Kekerasan terhadap anggota keluarga
- Penyalahgunaan zat

Membangun Kesehatan yang lebih baik :

- Pelayanan Kesehatan
- Pendekatan Alternatif
- Program kesehatan
- Fokus pada Nutrisi

Gambar 8.2  
Membangun Kesehatan yang Lebih Baik



Gambar 8.3  
Program Bantuan Karyawan



### Apa itu Stres?

- Stress adalah setiap permintaan penyesuaian yang disebabkan oleh faktor fisik, mental, atau emosional yang membutuhkan perilaku *coping*
- Eustress adalah stres positif yang menyertai pencapaian dan kegembiraan
- Distress adalah stres berbahaya ditandai oleh hilangnya perasaan keamanan dan kecukupan

### Stres Terkait Pekerjaan:

- Sumber Stres Terkait Pekerjaan:
  - a. Permintaan yang tinggi
  - b. Upaya tinggi
  - c. Kontrol rendah
  - d. Penghargaan rendah
- *Burnout* adalah tahap kesusahan yang paling parah, memanifestasikan dirinya dalam depresi, frustrasi, dan hilangnya produktivitas



# BAB X

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK BISNIS KECIL

### **Mengapa *entrepreneurship* itu penting?**

- Ubah pola pikir orang yang bekerja sama dengan menjadi karyawan
- 15,84% perusahaan di Indonesia adalah usaha kecil, lebih dari 50 juta orang bekerja di usaha kecil (data dari BPS)
- Akan mendukung kondisi ekonomi negara

### **10.1 Bagaimana MSDM Bisnis Kecil Berbeda**

Mengelola sumber daya manusia di perusahaan kecil berbeda untuk empat alasan utama:

#### 1. Ukuran

- Aturan praktis, tidak sampai perusahaan mencapai tonggak 100 karyawan yang dapat diberikan kepada spesialis SDM. Jadi perusahaan yang memiliki kurang lebih 100 karyawan maka dapat dikatakan belum akan mampu menggunakan seorang spesialis sumber daya manusia.
- Biasanya pemilik dan (kadang-kadang) asistennya yang melakukan semua dokumen MSDM & tugas yang terlibat

## 2. Prioritas

- Ini bukan hanya ukuran tetapi kenyataan dari situasi pengusaha yang mendorong mereka untuk memfokuskan waktu mereka pada masalah non-SDM
- Seorang periset menyimpulkan bahwa meskipun manajemen sumber daya manusia penting, hal itu tidak menjadi prioritas tinggi bagi perusahaan-perusahaan ini: sehubungan dengan kurangnya sumber daya dalam hal waktu, uang, tenaga, dan keahlian, tipikal hal penting mengenai organisasi yang dipikirkan oleh manajer di perusahaan kecil dan menengah (UKM) berada ditempat lain dalam hal keuangan, produksi, dan pemasaran, dengan sumber daya manusia mendapatkan kepentingan yang relatif kecil.

## 3. Informalitas

- Kegiatan MSDM cenderung lebih informal di perusahaan yang lebih kecil
- Informalitas seperti itu bukan hanya karena kurangnya keahlian & sumber daya tetapi masalah kelangsungan hidup
- Kebutuhan untuk usaha kecil untuk beradaptasi dengan cepat terhadap realitas lingkungan sering berarti menangani hal-hal secara informal reaktif dengan cakrawala jangka pendek

#### 4. *The Entrepreneur*

- *Entrepreneurs* merupakan orang yang menciptakan bisnis di bawah kondisi yang berisiko
- Kepribadian unik *entrepreneurs* akan menentukan gaya manajemen yang diterapkan
- Pemilik cenderung ingin memberikan stampel dan gaya manajemen pribadi mereka pada perkara internal, termasuk sasaran utama dan orientasi perusahaan, kondisi dan kebijakan kerjanya, dan gaya komunikasi internal dan eksternalnya serta bagaimana hal ini dikomunikasikan kepada staf.

#### **Situasi Resiko MSDM *entrepreneur***

Ada 5 jenis SDM risiko dalam mengelola usaha kecil :

- Pemilik usaha kecil menjalankan risiko bahwa praktik SDM mereka yang relatif belum sempurna akan menempatkan mereka pada posisi yang tidak menguntungkan.

Pemilik bisnis kecil yang tidak menggunakan alat-alat seperti perekrutan berbasis situs akan mengakumulasi biaya yang tidak perlu dan mungkin mendapatkan hasil yang kurang baik.

- Kurangnya keahlian SDM khusus.

Dalam bisnis kecil yang lebih besar, paling banyak hanya terdapat satu atau dua tenaga manajemen sumber daya manusia. Ini membuat mereka kemungkinan melewatkan area

permasalahan spesifik seperti hukum pekerjaan setara. Misalnya menanyakan kepada kandidat kerja perempuan apakah ia berpikir untuk berkeluarga.

- Perusahaan-perusahaan yang lebih kecil mungkin tidak cukup menangani litigasi tempat kerja yang potensial.
- Pemilik usaha kecil mungkin tidak sepenuhnya mematuhi peraturan & hukum kompensasi.

Contohnya termasuk membayar jam kerja lembur dan membedakan antara karyawan dan kontraktor independen.

- Duplikasi & dokumen menyebabkan inefisiensi dan kesalahan entri data.

Bisnis kecil acap kali tidak menggunakan sistem informasi sumber daya manusia sehingga data karyawan (nama, alamat, status perkawinan, dan sebagainya) muncul pada lebih dari satu formulir sumber daya manusia. Segala perubahan data pribadi membutuhkan penggantian secara manual di semua formulir.

## 10.2 Mengapa MSDM Penting untuk Bisnis Kecil?

- Perusahaan kecil membutuhkan semua keuntungan yang bisa mereka dapatkan, dan bagi mereka MSDM yang efektif adalah kebutuhan kompetitif.

- Perusahaan kecil yang memiliki praktik SDM yang efektif melakukan lebih baik dari ini dengan praktik yang kurang efektif.
- Aktivitas SDM memiliki dampak positif pada kinerja (dalam bisnis kecil).
- Bagi banyak perusahaan kecil, MSDM yang efektif juga merupakan syarat untuk mendapatkan & mempertahankan pelanggan besar.

### **Leverage Ukuran Kecil**

- Usaha kecil perlu memanfaatkan kekuatan mereka
- Kekerdilan harus diterjemahkan ke dalam keakraban pribadi pribadi dengan kekuatan, kebutuhan, dan situasi keluarga masing-masing karyawan
- Ini juga harus diterjemahkan ke dalam kemewahan untuk dapat menjadi relatif fleksibel & informal dalam kebijakan & praktik MSDM yang diikuti perusahaan.

## **10.3 Bagaimana Mengelola SDM untuk usaha kecil**

### **1. Karyawan baik adalah investasi**

Sebagaimana yang kita ketahui bahwa sangat susah untuk mendapatkan orang yang benar-benar sesuai dengan apa yang kita inginkan. Sekali anda mendapatkannya, jangan ragu untuk benar-benar membuat mereka nyaman bekerja dengan anda. Mereka merupakan investasi terbaik, sumber daya

manusia yang bagus memiliki tingkat pemasukan yang baik. Tentunya akan sangat baik untuk bisnis anda.

## 2. Menciptakan loyalitas

Karyawan yang baik memiliki jiwa loyalitas yang baik. Mereka bekerja adalah bukan semata-mata hanya untuk mencari gaji, tetapi juga untuk sama-sama membangun usaha anda. Apalagi jika usaha yang didirikan masih kecil dan belum berkembang secara besar-besaran.

## 3. Menjaga kepercayaan

Hubungan yang baik dengan karyawan anda haruslah dijaga. Anda dituntut untuk memberikan kenyamanan kepada mereka. Dengan begitu anda dapat menjaga kepercayaan mereka. Hal ini penting untuk membuat mereka yakin telah berada di tempat yang benar.

- Jaga hubungan baik

Bersikap ramah kepada bawahan anda tentu menjadi hal baik bagi hari mereka. Survei membuktikan bahwa karyawan yang senang akan lebih banyak menghasilkan pendapatan. Oleh sebab itu, jadilah alasan mereka bangga dan senang untuk datang setiap hari untuk bekerja. Perhatikan mereka satu-persatu. Luangkan waktu anda untuk berbicara langsung dengan mereka, tanyakan apa yang mereka butuhkan dan keluhkan. Dengan begitu mereka akan merasa mendapat perhatian lebih.

- Program yang menyejahterakan

Memberikan perhatian kepada karyawan dapat dilakukan dengan banyak hal. Bisa dengan memberikan perhatian ataupun membuat regulasi program yang meringankan mereka. Akan banyak kebutuhan mereka sebagai karyawan. Mulai dari jaminan kesehatan dan juga asuransi keselamatan kerja. Dengan memberikan hal-hal tersebut maka akan tercipta hubungan baik antara atasan dan juga bawahan. Kita harus memperlakukan karyawan dengan baik, dengan begitu mereka juga akan melakukan hal yang sebaliknya.

- Ikut andil dalam lingkup usaha

Perlunya melibatkan mereka dalam menciptakan suatu keputusan yang menyangkut usaha anda. Mereka akan jauh lebih dihargai, sekedar tanyakan apakah pendapat mereka mengenai suatu masalah. Hal-hal kecil seperti inilah yang akan dapat membuat mereka nyaman dan percaya kepada atasan mereka. Sehingga hal ini akan menciptakan kedekatan khusus dengan karyawan anda. Jadi sudah bukan saatnya lagi bawahan dan atasan berhubungan secara formal dan kaku. Anda dapat membuat hubungan menjadi hangat, namun tetap dalam konteks pekerjaan yang profesional.

Beberapa tantangan yang dihadapi UMKM dalam mengelola SDM adalah sebagai berikut:

a. Kepatuhan dengan hukum

Hal ini dihadapi oleh UMKM, terlebih bagi mereka yang usaha sudah berkembang dan tenaga kerjanya mengalami penambahan. Tantangan yang dihadapi UMKM dalam hal ini adalah mematuhi ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku (UU TK), seperti mulai memiliki peraturan kepegawaian perusahaan, terdaftar di Dinas Tenaga Kerja setempat. Disamping itu juga ketentuan mengenai hak-hak karyawan, lembur, jaminan kesehatan, dll. Tentang hal kepatuhan hukum ini maka memerlukan pengetahuan yang cukup dan energi UMKM.

b. Kesulitan dalam rekrutmen

UMKM biasanya kesulitan menentukan standar dalam melakukan rekrutmen. Umumnya mereka langsung saja mencontoh usaha lain dari sisi pemenuhan pegawai, kurang cermat dalam menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis.

c. Menetapkan peraturan

Sering kali UMKM merasa bahwa peraturan ini kedepannya akan dapat membebani diri sendiri. Pada umumnya, pemilik usaha kurang bisa menentukan hal-hal apa saja yang perlu diatur. Kadangkala pemilik terlalu khawatir atau tegas apabila karyawan dibuatkan peraturan, nanti kerjanya malah akan mengendor.



d. Mengembangkan kompetensi pegawai

Tidak banyak pemilik usaha UMKM yang dapat memahami dengan tepat bagaimana potensi karyawannya. Hal ini disebabkan pada umumnya konsentrasi pemilik lebih ke arah produksi, pemasaran keuangan, selain pemilik tersebut biasanya adalah *key person* yang memiliki keahlian produksi. Pemilik biasanya, sangat juga lupa melakukan update terhadap keterampilannya sendiri. Sehingga, tak ada SDM dalam UMKM tersebut yang dapat berkembang di sisi kompetensinya.

e. Menetapkan upah pegawai

Pada umumnya UMKM mengalami kesulitan dalam menentukan upah pegawainya. Sebagian mereka tidak memperhitungkan upah untuk diri sendiri atau anggota keluarga yang membantu dalam kegiatan usaha. Banyak di antara mereka pula yang memberikan bayaran jauh lebih tinggi bagi anggota keluarga dibanding pegawai lain, walau jenis pekerjaannya sama. UMKM sering mengalami kekhawatiran, bila belum dapat memenuhi standar upah minimal, oleh sebab itu keberadaan tenaga kerjanya sering ditutup. Walaupun di sisi lain sebenarnya UMKM dapat mempekerjakan pegawai secara paruh waktu sesuai kebutuhan, tetapi karena pengetahuan ketenagakerjaan kurang, sehingga hal ini kurang dapat disolusikan dengan baik.

f. Memisahkan biaya usaha dan belanja keluarga

Sering kali UMKM mencampuradukkan antara biaya usaha dengan belanja keluarga. Dengan melibatkan anggota keluarga sebagai SDM usaha, maka belanja keluarga menjadi rancu dengan biaya usaha. Hal ini dapat diatasi dengan pendampingan UMKM.

g. Menilai kinerja karyawan dan pemberian *Reward and Punishment*

Karena kondisi usaha dan kesederhanaan berpikir, pada umumnya UMKM mempunyai keterbatasan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Dalam hal ini, sering tidak ada standar atau aturan baku. Demikian juga dalam hal pemberian *reward* maupun *punishment*. Oleh sebab adanya anggota keluarga yang terlibat dalam usaha, maka kegiatan penilaian kinerja, pemberian *reward* dan *punishment* menjadi kurang obyektif, dan akibatnya dapat menimbulkan kendala SDM.

h. Mempertahankan dan memberhentikan Pegawai

Dengan kesederhanaannya, UMKM dapat menciptakan kondisi kerja yang dapat membuat SDM bekerja dengan nyaman layaknya dalam keluarga. Dengan adanya kedekatan kekeluargaan, kadangkala UMKM mengalami kesulitan dalam memberhentikan pegawainya.

Berdasarkan tantangan di atas, maka pelaku UMKM perlu meningkatkan kepedulian terhadap keterampilan dan pengetahuan dalam pengelolaan SDM. Hal ini tentu perlu diimbangi dengan niat

yang kuat, dengan SDM yang bagus maka akan dapat meningkatkan kinerja UMKM itu sendiri. Masalah yang kerap dihadapi adalah loyalitas pegawai, namun apabila dipikirkan dan dipahami dari awal, maka hal ini akan menjadi lebih baik, sebab banyak terjadi tatkala bisnis sedang maju, dan beberapa karyawan meninggalkan usaha tersebut, maka akibatnya perkembangan bisnis menjadi terhambat.

Hal ini dapat dimengerti sebab pada umumnya UMKM belum dapat memberikan gaji yang bersaing bagi karyawannya, apabila dibandingkan dengan perusahaan besar. Beban kerja juga relatif lebih berat dan harus serba bisa, bahkan untuk Usaha Menengah yang telah memiliki struktur, maka seseorang yang handal sering merangkap jabatan, sistem belum tertata rapi dan fasilitas seadanya. Apalagi jika pemilik usaha menggaji pegawai yang merupakan saudaranya jauh lebih besar dibanding karyawan bagus tersebut. Di sini sering timbul ide bagi karyawan untuk hengkang dari bisnis UMKM tersebut dan membuat bisnis sendiri. Di sini pula muncul persaingan UMKM yang ketat.

Untuk hal ini, maka perlu ditanamkan sejak awal oleh pemilik atau pelaku UMKM bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi, kerjanya jujur, bagus, serta mau bertindak layaknya sang pemilik, maka mereka merupakan aset yang sangat besar dalam bisnis UMKM tersebut. Oleh sebab itu, maka pelaku UMKM perlu memikirkan program yang menarik agar dapat mempertahankan karyawan. Sehubungan dengan hal ini maka *jobdesk* masing-masing karyawan termasuk tanggung jawab dan keterampilan perlu diperhatikan, dan perlu diukur dengan baik.

Ada beberapa hal yang merupakan pengetahuan dan keterampilan dasar yang perlu dimiliki oleh UMKM sehubungan dengan pengelolaan SDM:

1. Penyusunan struktur organisasi/bisnis, meliputi pemilik, manajer/koordinator, kesekretariatan, keuangan, umum, dll.
2. Sistem seleksi yang memperhatikan kebutuhan usaha.
3. Pelatihan dan pengembangan SDM yang tidak terbatas pada pemilik saja, namun bagi seluruh karyawan, untuk semua aspek usaha termasuk pengetahuan tata kelola SDM pada UMKM.
4. Administrasi kepegawaian yang didasari pengetahuan dan kebutuhan yang memadai, misalnya: pengupahan, absensi, lembur, fasilitas karyawan, asuransi kesehatan, dan dokumentasi data karyawan.
5. Perlunya menyusun peraturan perusahaan untuk usaha yang sudah memiliki karyawan lebih dari 25 orang, guna ketertiban dan pengelolaan yang lebih baik.

UMKM tidak harus memiliki pegawai yang khusus menangani SDM, namun kegiatan pengelolaan SDM ini lebih ke fungsional. Di mana pelaku UMKM harus melengkapi dirinya sendiri dengan berbagai pengetahuan dan fungsi MSDM seperti rekrutor, mediator, mengembangkan karyawan, dll. Sejak awal, pelaku UMKM perlu melakukan perencanaan usaha, termasuk perencanaan di bidang SDM (perlu karyawan berapa dengan kompetensi apa, dll) dan

secara bertahap pemilik usaha juga menularkan pengetahuan tersebut kepada pegawai yang dipercaya, hingga tiba saatnya pemilik benar-benar akan berfungsi sebagai *owner* usaha dan seluruh aspek usaha dikerjakan oleh pegawai (SDM).

Secara administratif, ada beberapa hal yang meliputi manajemen SDM untuk UKM diantaranya adalah :

- a. Penyusunan struktur organisasi UKM itu sendiri yang meliputi manager atau Koordinator, sekretaris, bendahara, hingga anggota, dan lain-lain.
- b. Seleksi, rekrutmet, hingga PHK pada SDM yang benar-benar harus diperhatikan, dengan tujuan agar bisnis UKM yang dijalankan bisa berhasil.
- c. Pelatihan yang diikuti oleh pengembangan setiap SDM juga merupakan bagian dari manajemen SDM untuk UKM. Pelatihan dan pengembangan ini difungsikan untuk memberikan pengetahuan yang lebih matang kepada setiap karyawan sehingga mereka memiliki modal pengetahuan yang memadai untuk mengelola UKM.
- d. Membuat kebijakan dan juga prosedur untuk memberikan kesejahteraan serta kewajiban karyawan juga bagus untuk diberikan. Hal tersebut biasanya meliputi, kedisiplinan, asuransi, fasilitas karyawan, dan lain-lain.
- e. Dokumentasi data karyawan merupakan kebijakan administratif yang sudah seharusnya dimiliki oleh setiap UKM.

- f. Administrasi lain yang juga tidak kalah penting adalah upah karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Andrew E. Sikula (1981), *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*, Jakarta: Pustaka Binaman.

Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : PT Refika Aditama, 2006)

Arikunto, Suharsini dan Safruddin, Cepi (2004), *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Teoritis Praktis Bagi Praktisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.

Burrow, J. & Berardinelli (2003), “*Systematic performance improvement-refining the space between learning and results*”, *Journal of Workplace Learning*, Vol.15 (1)

Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management*, International Edition, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

E Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009)

Franco, EA. (1991), *Training*, Quizon City: kalayan Press Mktg Ent Inc.

Grugulis, I (2007), *Skills, Training and human resource development*, A Critical Text, Palgrave Macmillan.

Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.

[google-sofyaneffendi.blogspot.com/.../pelatihan-dan-pengembangan-sumberdayamanusia](http://google-sofyaneffendi.blogspot.com/.../pelatihan-dan-pengembangan-sumberdayamanusia). Diakses 21 Nopember 2013

Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFY Yogyakarta

Irianto Jusuf, Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan (Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan), (Jakarta: Insani Cendekia, 2001)

Mangkuprawira, S. (2011), Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik, Bogor: Ghalia Indonesia.

Marzuki, M.S. (1992), Strategi dan Model Pelatihan, Malang: IKIP Malang

Moekijat (1990), Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Perusahaan, Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Nawawi, H, (1997), Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press.

Melayu S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2012)

Mariot Tua Efendi H, Manajemen Sumber Daya Manusa: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai, (Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia, 2005)

Rogers, E.W. and Wright, P.M. (1998), *Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets*, Human resource Management Review, Vol. 8 (3)

Sjafri Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, (Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2004)

Schuler, Randall S. Dan Jakson, Susan E. 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Erlangga (Terjemahan Dewi Kartini Y)

Sudijono, A. (2007), Pengantar Evaluasi Pendidikan, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Sukanti, Umi. (1989), Management Personalialia/Sumber Daya Manusia, Jakarta: P2LPTK Dikti Depdikbud



## GLOSARIUM

- Added value: nilai tambah
- Appraisal: penilaian, untuk mengidentifikasi kemampuan kinerja yang digunakan untuk penghargaan
- Benchmarking: memahami dan mengevaluasi proses ataupun produk sehingga menemukan cara yang terbaik untuk meningkatkan proses maupun kualitas suatu produk.
- Coaching: proses yang memotivasi dan kreatif yang memberi inspirasi untuk memaksimalkan potensi personal, sosial, dan profesionalnya agar menghasilkan kinerja yang baik
- Compensation: kompensasi meliputi seluruh imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa mereka
- Controlling: pengendalian yaitu diarahkan untuk mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat terealisasikan.
- Development: pengembangan
- Discharge: pemecatan karyawan
- Entrepreneur: seseorang yang membawa inovasi, ide-ide bahkan aturan baru pada bisnis yang ia jalankan. Umumnya seorang entrepreneur berani menghadapi resiko dan ketidakpastian yang bertujuan menerima keuntungan dan pertumbuhan usaha. Seorang wirausaha/entrepreneur mampu menjadi pionier dalam bisnisnya serta memiliki visi masa depan dan keunggulan dalam berprestasi di bidang bisnis.
- Evaluation: evaluasi, menganalisa hasil dari seluruh kegiatan yang telah dilakukan
- Globalisasi: proses integrasi internasional yang terjadi karena pertukaran pandangan dunia, produk, pemikiran, dan aspek-aspek kebudayaan lainnya
- High-commitment management: manajemen komitmen tinggi
- High-involvement management: manajemen keterlibatan tinggi
- High-performance management: manajemen kinerja tinggi
- Home-country Nationals: karyawan negara asal
- Host-country Nationals: karyawan negara tuan rumah
- Human Capital: modal manusia adalah persediaan kompetensi, pengetahuan, atribut sosial dan kepribadian, termasuk kreativitas, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk melakukan kerja sehingga menghasilkan nilai ekonomi
- Human Resource Development: pengembangan SDM terdiri atas

perencanaan dan pengembangan karir bagi individu, penilaian kinerja, pengembangan organisasi, dan manajemen  
 Inovasi: adalah cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sedemikian rupa sehingga berhasil menciptakan perubahan besar atau perubahan drastis dalam hubungan antara nilai guna atau nilai manfaat.

Investasi: penanaman modal yang dimiliki pengusaha/investor. Dengan harapan modal yang ditanamkan bisa bertambah seiring dengan berkembangnya bisnis yang diinvestasikan. Berdasarkan teori ekonomi, investasi adalah pembelian dan produksi dari modal barang yang tidak dikonsumsi tetapi digunakan untuk produksi yang akan datang.

Job analysis: analisa jabatan, penentuan keahlian dan keterampilan yang dipunyai, tanggung jawab, pengetahuan mengenai pekerjaannya, wewenang yang dimiliki serta hubungan yang ada dalam setiap jabatan dalam suatu organisasi

Job description: deskripsi jabatan

Job specification: spesifikasi jabatan, jenis - jenis jabatan dan keterampilan yang dibutuhkan.

Keunggulan kompetitif: adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama.

KPI: Key Performance Indicator, tujuan dari pengukuran KPI adalah untuk membantu bisnis membuat prediksi, menentukan apa yang menyebabkan hal tersebut, dan apa-apa saja yang tertinggal

Layoff: PHK, pemutusan hubungan kerja

Leading: memimpin, yang membuat orang lain melakukan pekerjaan, mendorong, memotivasi serta menciptakan iklim pekerjaan yang baik

Leasing karyawan: penyewaan tenaga kerja

Manajemen Personalia: seni dan ilmu untuk memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja

Manajemen SDM: kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dari suatu perusahaan/organisasi

Manajemen Strategik: merupakan kumpulan tindakan dan keputusan

yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi yang akan menghasilkan kesesuaian superior yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya, untuk meraih tujuan organisasi.

**Manajer global:** manajer yang dilengkapi untuk menjalankan bisnis internasional

**Material Safety Data Sheets:** dokumen yang berisi informasi penting tentang zat berbahaya

**Omset:** pendapatan kotor yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, belum dipotong dengan biaya operasional/produksi dan manajemen

**Organizing:** mengatur, membentuk, mendelegasikan dan menerapkan jalur suatu wewenang/tanggungjawab dan sistem komunikasi, serta mengkoordinir kerja setiap anggota organisasi

**Outsourcing:** membeli layanan operasional standar dari bisnis lain. Layanan outsourcing biasanya mencakup akuntansi, penggajian, TI, periklanan, dan lainnya

**Pension:** karyawan yang berhenti sebab telah memasuki usia pensiun

**Perencanaan:** metode terperinci yang telah dirumuskan sebelumnya untuk mengelola bisnis.

**Promoting:** pengangkatan ke jabatan yang lebih tinggi

**Recruitment:** penarikan dan pencarian tenaga kerja yang potensial dalam jumlah yang tepat dan dengan kemampuan untuk mengisi jabatan tertentu yang nantinya akan diseleksi guna memenuhi kebutuhan suatu organisasi

**Resource-based strategy:** strategi berbasis sumber daya

**Separation:** pemisahan, penghentian keanggotaan karyawan dalam suatu organisasi

**Staffing:** usaha untuk memenuhi dan mengisi kebutuhan tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi

**Stakeholder:** suatu kelompok, komunitas/individu yang memiliki hubungan/minat terhadap suatu organisasi/perusahaan

**Strategic fit:** pencapaian strategis yang cocok

**Third-country Nationals:** karyawan negara ketiga

## INDEKS

### A

Added value: 42,84  
Appraisal: 40

### B

Benchmarking: 98

### C

Coaching: 76-77  
Compensation: 3,40,87  
Controlling: 6,120

### D

Development: 6,31,86  
Discharge: 127

### E

Entrepreneur: 163  
Evaluation: 86

### G

Globalisasi: 9,24-25,35,  
108-109,158

### H

High-commitment management:  
20,23  
High-involvement management:  
20,24  
High-performance management:  
20,22-23  
Home-country Nationals:  
146,154  
Host-country Nationals:  
146-147,154  
Human Capital:  
2-3,31,42,90,94,101,112  
Human Resource Development: 6

### I

Inovasi: 17,32,35,41,84,91,93,  
114,120,124  
Investasi: 21,31,36,53,94,97  
99,102,104,108,110,165

### J

Job analysis: 45,48  
Job description: 72,86  
Job specification: 72,86

### K

Keunggulan kompetitif:  
32-34,84-85,100,159  
KPI: 95-97,99-100,102,104-105

### L

Layoff: 127  
Leading: 6,98,120  
Leasing karyawan: 67,114

### M

Manajemen Personalia: 2  
Manajemen SDM: 3-4,15-17  
22,25-26,28,30-32,39,41,49  
53,82,84-85,141,173  
Manajemen Strategik: 10-12,96  
Manajer global: 148  
Material Safety Data Sheets:  
133

### O

Omset: 103-104  
Organizing: 2,120  
Outsourcing: 90,113

### P

Pension: 81  
Perencanaan: 2-3,5-7,9-10,  
12-15,17,22,34-39,41,43-54  
59-60,102,118,120,172  
Promoting: 46

### R

Recruitment: 31,54-55,59,122  
Resource-based strategy:  
20-21

### S

Separation: 3,122  
Staffing: 5-6,41-45,83,120  
Stakeholder: 95-96,105  
Strategic fit: 20,22

### T

Third-country Nationals:  
146-147