

**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA DAN PERANNYA DALAM  
PENGEMBANGAN KEUNGGULAN  
BERSAING**



**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA DAN PERANNYA DALAM  
PENGEMBANGAN KEUNGGULAN  
BERSAING**

DR. Hotner Tampubolon, S.E., MM.

Papas Sinar Sinanti

Jakarta, 2016

**Perpustakaan Nasional RI. Data Katalog dalam Terbitan (KDT)**

Tampubolon, Hotner

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing/ Hotner Tampubolon.-- Depok : Papas Sinar Sinanti, 2016.

ix + 128 hlm. ; 23 cm.

ISBN 978-602-1374-30-6

1. Manajemen personalia.

I. Judul.

658.3

**Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing**

Penulis : DR. Hotner Tampubolon, S.E., MM.

EK.006/pss00122016

Desain sampul : Audy Purba

Tata letak : Audy Purba

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Diterbitkan oleh Papas Sinar Sinanti, Anggota Ikapi Jakarta.

Cetakan pertama, 2016

Penerbit Papas Sinar Sinanti

Jl. Jamuju Raya No. 13

Depok Timur

Telp: 021-7705228

Email: papassinar@yahoo.com



*Buku ini aku persembahkan  
untuk istri dan anak-anakku tercinta*





# Kata Pengantar

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan anugerah yang diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan buku ini, yang sekaligus merupakan buku saya yang kedua. Rasa kebahagiaan saya, ingin saya ungkapkan pada pengantar buku ini, karena saya dapat memenuhi permintaan teman sejawat para dosen, yang selalu mendorong dan menuntut saya untuk menulis buku, terima kasih kolegaku, saya sudah memenuhi permintaanmu. Memang saya menyadari sesungguhnya untuk menulis buku sangat membutuhkan konsentrasi dan waktu yang cukup, terkadang banyak yang kita ketahui dari membaca dan pengalaman semestinya harus dapat kita tuliskan, namun tidak sesederhana itu untuk menulis buku.

Tulisan dalam buku ini merupakan pengamatan dan pengalaman serta literature dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, yang sudah saya narasikan dengan konsep penyajian terbaik bagi pembaca umum, baik sebagai praktisi maupun akademik, bahasan tetap pada konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) namun lebih dikaitkan dengan keunggulan bersaing suatu perusahaan/organisasi. Sadar sesungguhnya bahwa peranan SDM terkesan terlupakan karena secara umum perusahaan/organisasi masih berorientasi pada hasil akhir, pencapaian akhir bagi organisasi adalah keuntungan sebagai sasaran perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konsep “keunggulan bersaing” belum menjadi orientasi berpikir para pimpinan organisasi maupun perusahaan, sedangkan semestinya keunggulan bersainglah yang menjadi capaian perusahaan, sedangkan keuntungan merupakan akibat dari keunggulan. Di Indonesia cukup banyak perusahaan dibangun dan memang menguasai bisnis tertentu dan berjaya untuk satu generasi, namun pada akhirnya tidak bertahan lama karena regenerasi SDM tidak dipersiapkan dari awal untuk mempertahankan keunggulan secara berkelanjutan (*sustainable*). Pada

perusahaan pengadaan industri dan jasa khusus jasa pendidikan peranan sumber daya manusia sangat menentukan, karena yang menjadi daya tarik konsumen pada lembaga atau perusahaan adalah manusianya, sehingga reputasi perusahaan ini ada pada Sumber daya manusianya. Sehingga banyak perusahaan atau organisasi sekarang ini, menyadari akan kelemahan SDM-nya dengan sadar menciptakan sharing ekonomi dengan perusahaan konsultan untuk hal, marketing, sumber daya manusia, dan analisis data untuk memotret kecenderungan tertentu untuk masa yang akan datang. Seyogianya ini adalah peranan strategi manajemen sumber daya manusia dalam mempertahankan keunggulan bersaing.

Judul buku ini “*Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*”. Saya dengan sengaja menonjolkan bahasan manajemen SDM dalam hubungannya dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, ketiadaan konsep ini yang menyebabkan perusahaan Indonesia tidak *sustainable*. Harapan saya dengan membaca buku ini, minimal mengingatkan para pimpinan perusahaan dan organisasi bahwa peranan SDM dalam mempertahankan keunggulan bersaing adalah harus walau tidak mutlak.

Tidak lupa saya mengucapkan terima kasih kepada istri, putra dan putri saya, karena dengan dukungan keluarga sehingga buku ini dapat selesai, serta dukungan para sahabat dosen, Prof. Dr. Manahan Tampubolon, Prof. Dr. Amos Neoloka, Prof. Dr. Panca Djati dan lain-lain yang saya tidak sebut satu persatu.

Terakhir dengan segala kerendahan hati, apabila dalam tulisan ini masih terdapat kekurangan atau ketidaklengkapan, dengan tangan terbuka saya terima masukan dari pembaca. Terima kasih.

DR. Hotner Tampubolon, S.E., MM.



# Daftar Isi

<b>BAB 1. Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	1
A. Pengertian dan Fungsi Sumber Daya Manusia .....	1
B. Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia .....	2
C. Kegiatan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen .....	2
D. Spesialisasi dan Aspek Strategi Sumber Daya Manusia .....	6
E. Manajer Sumber Daya Manusia .....	10
F. Hubungan Industrial .....	11
G. Peran Departemen Sumber Daya Manusia .....	12
H. Efek Kebijakan Sumber Daya Manusia .....	20
I. Tanggung Jawab Departemen Sumber Daya Manusia .....	20
<b>Bab 2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia</b> .....	27
A. Pengertian dan Tujuan Strategi .....	27
B. Strategi dan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	29
C. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	33
D. Konsep dan Model Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia 33	
E. Hubungan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Strategi Organisasi .....	41
F. Munculnya Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	42
G. Komitmen Tinggi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Kerja Kinerja Tinggi .....	44
<b>Bab 3. Keunggulan Bersaing</b> .....	47
A. Sejarah Strategi Bersaing .....	48
B. Persentase Keunggulan Bersaing .....	50
C. Posisi atau Model Lingkungan .....	51
<b>BAB 4. Sumber Daya Berbasis Perusahaan</b> .....	53

<b>BAB 5. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Bersaing</b>	61
A. <i>Maching Model dan Behavioral Perspective</i>	62
B. Kemampuan Model	63
C. Tujuh Langkah Peran Strategi Sumber Daya Manusia	65
D. Keunggulan Bersaing dan Implementasinya	67
<b>BAB 6. Aspek Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Keunggulan Bersaing</b>	71
A. Sosialisasi Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia	72
B. Proses Sosialisasi Organisasi	73
<b>BAB 7. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Sebagai Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing</b>	79
A. Praktek Pelatihan	79
B. Keterampilan Karyawan dan Pelatihan	80
C. Pelatihan dan Pengembangan	81
D. Pelatihan Berbasis Kinerja	99
E. Peran Manajemen	102
<b>BAB 8. Pembentukan Perilaku Karyawan Sebagai Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing</b>	103
A. Faktor Perilaku Manusia	103
B. Manajemen Karyawan	105
<b>BAB 9. Peta Konsep Strategi Sumber Daya Manusia Dalam Penciptaan Keunggulan Bersaing</b>	111
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	175
<b>RWAYAT SINGKAT PENULIS</b>	181

# **BAB 1**

## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

### ***A. Pengertian dan Fungsi Sumber Daya Manusia***

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi terdiri dari semua upaya, keterampilan atau kemampuan semua orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Beberapa organisasi menyebutnya sumber daya manusia sebagai staf atau tenaga kerja atau tenaga atau karyawan, tapi makna dasar tetap sama. Semua orang yang bekerja untuk sebuah organisasi adalah pekerja. Namun, organisasi dapat memanggil mereka yang melakukan pekerjaan manual sebagai pekerja dan menggambarkan orang lain yang melakukan pekerjaan non-jabatan sebagai staf. Pimpinan sebuah organisasi harus mengelola sumber daya manusia dengan cara yang paling efektif sehingga seorang karyawan mampu bekerja dengan baik demi kepentingan terbaik organisasi dan dalam kepentingan mereka sendiri. Untuk tujuan ini, adalah penting bahwa hubungan personil yang baik perlu diterapkan dengan seluruh tenaga kerja.

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kegiatan spesialis staf yang bertanggung jawab untuk tujuan personel organisasi. Kepala departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membangun dan menerapkan strategi demi peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi yang mereka pimpin. Anggota staf departemen manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan dan bantuan kepada manajemen dan karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa mereka mempunyai tugas untuk mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Mereka melakukannya dengan mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia organisasi. Kebijakan Departemen Sumber Daya Manusia akan mempengaruhi seluruh tenaga kerja baik kuantitas maupun kualitas. Oleh karena itu adalah tanggung jawab mereka untuk melihat kepentingan semua manajemen serta karyawan lainnya.

## ***B. Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia***

Sumber daya manusia secara khusus berada dalam posisi untuk mempengaruhi budaya organisasi. Oleh karena itu mereka tidak bisa menerima situasi yang ada. Mereka perlu proaktif sehingga mereka dapat mengantisipasi perubahan dan memulai tindakan tepat waktu dan tepat sasaran. Setiap organisasi yang berbeda memiliki lingkungan yang berbeda dan cara yang berbeda dalam melakukan sesuatu. Mereka mungkin memiliki keyakinan dan pemahaman nilai-nilai bersama. Ketika pemahaman bersama ini menjadi bagian dari pemikiran kolektif dari personil organisasi, maka nilai-nilai tersebut akan mengarah ke pembentukan budaya organisasi. Hal ini terjadi karena personil bekerja dalam kepentingan umum dari organisasi secara keseluruhan. Interaksi manajemen dengan berbagai kekuatan internal dan eksternal mengarah pada pengembangan budaya organisasi tertentu.

Maksud dan tujuan organisasi adalah bertanggung jawab untuk membangun budaya, yang dilihat oleh manajemen puncak sebagai visi mereka. Hal ini berakibat pada kebijakan, struktur, keterampilan karyawan dan sikap, serta kualitas kepemimpinan. Lingkungan eksternal yang terdiri dari pelanggan, pesaing, peraturan pemerintah, pemasok, dan lainnya juga berperan signifikan dalam membentuk budaya organisasi. Pengambilan keputusan merupakan kemampuan manajemen dalam pembentukan saluran komunikasi yang efektif, dan penggunaan teknologi terbaru adalah semua faktor yang mempengaruhi budaya organisasi.

## ***C. Kegiatan Sumber Daya Manusia dalam Manajemen***

Walaupun hal ini merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Untuk melihat apakah orang-orang dalam suatu organisasi, semua bagian yang berada dalam posisi manajerial memiliki peran pengawasan seperti manajer, supervisor, mandor, dan lainnya harus melakukan fungsi sumber daya manusia tertentu. Mereka harus terlibat dalam melakukan fungsi-fungsi tambahan sebagai upaya kerjasama dengan departemen sumber daya manusia. Upaya-upaya yang dapat dilakukan seperti:

1. Melakukan pemilihan karyawan

Manajer sumber daya manusia dalam organisasi harus dapat memilih karyawan dari setiap divisi untuk mendapatkan karyawan-karyawan yang potensial sehingga dapat menduduki posisi tertentu sesuai dengan potensi, latar belakang pendidikan, dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Pemilihan karyawan dari dalam organisasi memiliki dua manfaat penting. Pertama dari sisi manajemen, pemilihan karyawan dari dalam organisasi akan menguntungkan perusahaan karena karyawan sudah mengenal dengan baik budaya organisasi yang ada, menghemat biaya perekrutan, biaya pelatihan, dan biaya-biaya lainnya. Kedua dari sisi karyawan, pemilihan karyawan dari dalam organisasi dapat memotivasi karyawan dan meyakinkan karyawan bahwa perusahaan menerapkan sistem jenjang karir yang jelas.

2. Mengusulkan perlunya tambahan karyawan baru

Perkembangan organisasi akan mengakibatkan organisasi perlu melakukan penambahan karyawan baru yang dapat mengisi posisi-posisi yang tidak bisa dipenuhi oleh karyawan yang ada. Manajer sumber daya manusia dalam organisasi harus dapat memilih calon karyawan dari pasar tenaga kerja, apakah melalui media cetak, media online, agen-agen tenaga kerja atau melalui universitas yang dianggap dapat melahirkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik.

3. Melakukan pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan wadah untuk memuluskan potensi yang dimiliki karyawan. Melalui pelatihan dan pengembangan diharapkan segala potensi yang dimiliki oleh karyawan dapat muncul dan dapat memberikan manfaat terbaik bagi perusahaan. Pelatihan dan pengembangan adalah dimensi yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pelatihan dan pengembangan harus dilakukan secara kontinyu agar terlihat hasilnya secara nyata. Pelatihan dan pengembangan merupakan manfaat yang dapat diperoleh organisasi dalam jangka panjang.

4. Melakukan penilaian kinerja

Setiap karyawan level atas maupun level bawah perlu dinilai kinerjanya. Penilaian kinerja adalah dimensi yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan kerja karyawan. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengontrol kemampuan kerja setiap karyawan terhadap bidang tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Proses penilaian kinerja biasanya melibatkan beberapa indikator kinerja. Indikator penilaian kinerja sebaiknya merupakan hasil keputusan bersama yang dikembangkan organisasi sesuai dengan ciri khas yang dimiliki organisasi sehingga organisasi mampu bersaing dalam industri. Penilaian kinerja secara rutin dan terencana dalam jangka panjang akan meningkatkan kinerja karyawan.

5. Melakukan pelatihan kerja

Pelatihan kerja adalah dimensi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan. Pelatihan kerja bukan saja diberikan ketika karyawan baru atau karyawan lama ditugaskan untuk posisi jabatan tertentu tetapi juga harus dilakukan pada semua lini. Pelatihan kerja bertujuan untuk memberikan pemahaman terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam organisasi atau menyegarkan kembali tentang proses-proses kerja yang harus dilakukan. Manajer sumber daya manusia dalam melakukan pelatihan kerja harus bekerjasama dengan divisi lain yang membutuhkan peningkatan kemampuan kerja karyawan. Tujuan kerjasama ini adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan pada divisi tertentu dengan spesifikasi sesuai kebutuhan divisi.

6. Memperjelas struktur kerja melalui tugas pokok dan fungsi dalam organisasi

Ketidaktejelasan struktur kerja sering membuat organisasi menjadi kacau, sistem kerja menjadi tumpang tindih, dan berjalan tidak efektif. Kejelasan struktur kerja dalam organisasi tertuang dalam *standard operational procedure* (SOP). Melalui SOP akan jelas terlihat tugas pokok dan fungsi masing-masing karyawan. SOP

harus disiapkan dan dievaluasi oleh divisi manajemen sumber daya manusia dengan bekerjasama divisi lain yang ada dalam organisasi. Tujuan kerjasama ini adalah untuk memberikan kemudahan divisi manajemen sumber daya manusia dalam men-terjemahkan pola dan sistem kerja setiap divisi sehingga akan tergambar dengan jelas tugas pokok dan fungsi masing-masing karyawan dalam divisi.

#### 7. Menerapkan disiplin

Disiplin kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan. Sebagai apapun perusahaan jika karyawannya tidak memiliki disiplin yang baik pasti tidak akan mampu beroperasi secara efektif dan efisien sehingga mengakibatkan perusahaan sulit untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Disiplin kerja karyawan perlu diterapkan secara maksimal oleh bagian sumber daya manusia melalui beberapa aspek pengukuran seperti tingkat kehadiran karyawan, kepatuhan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja (K3), kepatuhan terhadap sistem dan prosedur kerja, serta disiplin kerja lainnya. Departemen sumber daya manusia harus membuat laporan secara berkala tentang pelanggaran-pelanggaran terhadap disiplin kerja yang dilakukan oleh karyawan.

#### 8. Memotivasi

Motivasi adalah upaya untuk mendorong karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Semakin baik motivasi yang ada dalam suatu perusahaan akan mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Motivasi dapat dilakukan oleh divisi sumber daya manusia melalui dimensi-dimensi yang berkaitan dengan motivasi seperti: pemberian insentif, memberikan asuransi kesehatan secara khusus ketika karyawan mengalami sakit, memberikan pendidikan dan pelatihan, memberikan fasilitas kendaraan bermotor, memberikan pinjaman lunak untuk kepemilikan kendaraan bermotor dan rumah, atau dimensi-dimensi lainnya yang memang secara langsung ber-kaitan dengan motivasi.

9. Memberikan saluran komunikasi.

Komunikasi merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi. Departemen sumber daya manusia merupakan divisi yang harus menjembatani komunikasi antara manajemen perusahaan dengan karyawan atau antar karyawan dengan karyawan. Pemogokan karyawan sering terjadi akibat saluran komunikasi berjalan tidak efektif. Departemen sumber daya manusia sebaiknya berada dalam pihak yang netral ketika membangun saluran komunikasi yang efektif. Ketika keberpihakan manajemen sumber daya manusia terhadap perusahaan sangat tinggi maka akan dipastikan komunikasi tidak akan berjalan efektif.

10. Menerapkan kebijakan kesehatan dan keselamatan kerja.

Kebijakan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja adalah bagian yang langsung dirasakan oleh karyawan. Departemen sumber daya manusia harus mengelola secara sungguh-sungguh atas kebijakan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja karena ini akan berdampak kepada produktivitas karyawan. Penerapan kebijakan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja yang sesuai dengan harapan karyawan akan memberikan ketenangan karyawan dalam bekerja.

#### ***D. Spesialisasi dan Aspek Strategi Sumber Daya Manusia***

Organisasi modern telah tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas yang sangat luar biasa. Perubahan lingkungan mereka terjadi dengan begitu cepat. Hal ini membuat pembagian kerja menjadi salah satu aspek yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia. Pembagian kerja setidaknya setiap manajer memiliki staf, sehingga manajer spesialis mampu berbagi tugas dalam departemen organisasi. Spesialisasi sumber daya manusia setidaknya terdiri dari tiga elemen kunci yaitu staf sumber daya manusia senior, penasehat sumber daya manusia dan tenaga administrasi sumber daya manusia. Tetapi, keberadaan mereka tergantung pada ukuran dan jumlah kegiatan organisasi.



## **1. Staf Senior Sumber Daya Manusia**

Staf senior sumber daya manusia umumnya adalah direktur sumber daya manusia dan manajer sumber daya manusia yang ahli dalam pekerjaan mereka. Staf senior sumber daya manusia memiliki peran utama sebagai berikut:

1. Merumuskan kebijakan personil untuk kebutuhan organisasi.  
Perumusan kebijakan personil harus dilakukan secara berkala dan jangka panjang oleh staf senior sumber daya manusia karena kebijakan ini akan berkaitan dengan potensi yang dimiliki oleh karyawan sehingga dapat menempati posisi yang dibutuhkan perusahaan dalam jangka panjang.
2. Melakukan penerimaan sumber daya manusia.  
Proses penerimaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh staf senior sumber daya manusia harus sesuai dengan perencanaan jangka panjang perusahaan. Pada bagian ini staf senior departemen sumber daya manusia harus hati-hati dan selektif karena ini berkaitan dengan perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Melaksanakan implementasi kebijakan yang ada dalam departemen sumber daya manusia.  
Penerapan implementasi kebijakan harus ditangani secara serius oleh staf senior sumber daya manusia karena ini berkaitan dengan variabel kepuasan karyawan terhadap manajemen.
4. Memberikan masukan kepada departemen lain tentang kegiatan yang terkait dengan fungsi dan tanggung jawab departemen manajemen sumber daya manusia.  
Staf senior departemen sumber daya manusia harus memberikan masukan kepada departemen lain terkait dengan fungsi dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia agar tidak terjadi tumpang tindih tugas pokok dan fungsi dengan departemen lain.
5. Memberikan masukan dan pandangan tentang kondisi tenaga kerja untuk manajer departemen lainnya.

Staf senior sumber daya manusia sebagai ujung tombak operasional yang berkaitan dengan karyawan perlu memberikan masukan dan pandangan kondisi karyawan yang ada secara komprehensif sehingga departemen lain dapat memanfaatkan karyawan yang ada secara maksimal.

Keberhasilan kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tergantung pada bagaimana tingkat efektivitas dan efisiensi staf senior sumber daya manusia melakukan fungsi mereka sehari-hari dalam perusahaan.

## **2. Penasehat Sumber Daya Manusia**

Penasehat sumber daya manusia tidak melakukan fungsi eksekutif. Tetapi mereka bertindak sebagai konsultan internal atau penasehat bagi organisasi. Penasehat sumber daya manusia umumnya berperan menyediakan saran konsultasi pada bidang-bidang berikut:

### **1. Perencanaan tenaga kerja.**

Penasehat sumber daya manusia perlu memberikan arahan-arahan yang berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja. Arahan yang diberikan berupa masukan-masukan terhadap perencanaan tenaga kerja yang akan dilakukan oleh manajemen yang ditinjau dari berbagai aspek seperti trend bisnis ke depan, kebutuhan tenaga ahli, dan rencana pengembangan perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

### **2. Hubungan industri.**

Penasehat sumber daya manusia juga berperan penuh terhadap hubungan industrial baik secara internal maupun eksternal. Secara internal penasehat departemen sumber daya manusia harus terus memberikan arahan bagaimana seharusnya manajemen menjalin hubungan dengan karyawan. Sedangkan secara eksternal penasehat sumber daya manusia harus memberikan arahan bagaimana menjalin hubungan antar perusahaan atau antar sektor industri agar perusahaan terus dapat tumbuh dan berkembang dengan adanya ketersediaan sumber daya manusia.

### 3. Pengembangan manajemen.

Penasehat manajemen sumber daya manusia harus berperan aktif dalam pengembangan manajemen. Melalui kajian-kajian yang mendalam bersama-sama dengan pimpinan perusahaan dan departemen lain penasehat manajemen harus terus memberikan masukan dan solusi bagi pengembangan manajemen.

### 4. Melakukan penilaian terhadap-hal-hal yang relevan (misalnya dampak perubahan hukum ketenagakerjaan).

Sebagai tim yang berkonsentrasi terhadap sumber daya manusia, penasehat manajemen sumber daya manusia harus memberikan masukan tentang hal-hal yang berkaitan dengan strategi perusahaan kedepan terutama hal-hal yang berkaitan dengan ketersediaan sumber daya manusia.

## **3. Administrator Sumber Daya Manusia**

Administrator sumber daya manusia adalah anggota staf yang bertanggung jawab untuk semua kegiatan sehari-hari departemen sumber daya manusia. Administrator adalah elemen kunci atas pelaksanaan kegiatan sehari-hari dari departemen sumber daya manusia. Administrator berperan dalam pengelolaan semua komponen yang terkait dengan sumber daya manusia seperti penanganan absensi karyawan, pendidikan dan pelatihan, pemberian hak cuti karyawan, pengurusan perjalanan dinas karyawan dan lainnya. Administrator juga berperan dalam memberikan informasi yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Selain itu, departemen sumber daya manusia terlibat dengan semua pengaturan rinci kegiatan personil mengenai setiap departemen lain dalam organisasi. Departemen sumber daya manusia harus membuat dan memelihara catatan personil semua karyawan. Mereka juga harus terus meng-*update* dokumen tersebut.

Aspek strategik sumber daya manusia merupakan elemen kunci pengembangan departemen sumber daya manusia. Melalui aspek ini departemen sumber daya manusia harus tumbuh dan berkembang. Ditangan manajer yang profesional akan terbentuk strategi-strategi yang

dapat memperkuat struktur sumber daya manusia perusahaan. Aspek strategis manajer sumber daya manusia setidaknya terkait dengan hal-hal berikut:

1. Inovasi: melalui inovasi manajer dapat memikirkan ide-ide baru sebagai upaya pembentukan sistem sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien dalam operasionalnya.
2. Perencanaan jangka panjang: Perencanaan jangka panjang merupakan program kerja yang saling berkesinambungan sehingga perusahaan memiliki arahan dan panduan yang pasti dalam melakukan pengembangan usaha. Melalui perencanaan ini manajer mempunyai arahan tujuan organisasi yang dapat dicapai secara sistematis.
3. Fungsi Penasehat: Sesuai fungsinya sebagai penasehat manajer sumber daya manusia harus membantu manajer dari departemen lain dengan kegiatan sumber daya manusia sehingga aspek operasional kebijakan yang terkait dengan sumber daya manusia dilakukan lebih efektif. Perlu diingat bahwa keterlibatan divisi sumber daya manusia pada departemen lain tergantung pada struktur dan ukuran seluruh organisasi.

### ***E. Manajer Sumber Daya Manusia***

Manajer sumber daya manusia adalah personel yang mengelola divisi sumber daya manusia. Melalui kecakapan yang dimiliki manajer sumber daya manusia harus bekerja dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Efektivitas manajer sumber daya manusia dipengaruhi oleh kemampuan manajerial yang dimiliki oleh mereka yang menjadi pimpinan atau manajer pada departemen ini. Melalui kecakapan yang mereka miliki maka akan terbentuk pengelolaan divisi yang lebih efektif dan efisien.

#### **1. Manajer Sumber Daya Manusia sebagai Personal**

Seorang manajer sumber daya manusia adalah orang yang berperan

dalam operasional departemen sumber daya manusia. Sebagai seorang, manajer sumber daya manusia mereka juga tidak terlepas dari hal-hal seperti manusia lainnya. Mereka dipengaruhi oleh perasaan dan emosi, kebutuhan, motivasi, dan kebutuhan untuk setia. Sebagai upaya efektivitas fungsi dalam organisasi mereka harus melakukan fungsi departemen sumber daya manusia dengan efektif.

Manajer sumber daya manusia harus memiliki keyakinan pribadi, prasangka, dan sikap. Manajer sumber daya manusia harus membuat upaya untuk tidak memihak dalam berbagai situasi komplik. Selain itu, manajer harus memiliki kekuatan untuk dapat bernegosiasi yang dapat diterima dalam berbagai tingkatan dalam manajemen perusahaan melalui sudut pandang yang jelas dan sesuai dengan keinginan manajemen dan kesiapan karyawan. Manajer sumber daya manusia harus memiliki karakter, pemahaman psikologis yang sesuai dengan pemahaman terhadap perilaku setiap anggota organisasi.

## **2. Manajer Sumber Daya Manusia sebagai Manajer**

Manajer sumber daya manusia sebagai seorang manajer memiliki tanggung jawab dalam operasional departemen sumber daya manusia melalui beberapa hal seperti: perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi kerja departemen sumber daya manusia, melatih, memotivasi, mengawasi kegiatan, dan melakukan pendampingan sebagai pemimpin baik di luar maupun di dalam yang terkait dengan kegiatan perusahaan. Sebagai manajer mereka juga bertanggung jawab dengan segala kegiatan yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam organisasi. Manajer sumber daya manusia juga harus mengelola sejumlah bawahan di departemen. Mereka harus dilatih dan dimotivasi untuk melakukan dalam kepentingan terbaik organisasi. Oleh karena itu manajer sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan yang sangat baik dari aspek fungsional pekerjaan, dan terampil dalam menjaga hubungan manusia.

### ***F. Hubungan Industrial***

Ketidak harmonisan hubungan antara organisasi dan karyawan sering terjadi pada perusahaan kecil maupun besar. Penanganan

permasalahan setiap pekerja dalam organisasi harus sesuai dengan prinsip keadilan dan bermartabat. Tidak jarang manajer sumber daya manusia harus berhadapan dengan kekuatan yang berlawanan antara pekerja dan manajemen. Pada situasi tertentu manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat sulit karena terkait dengan beberapa hal berikut:

1. Adanya anggapan pekerja bahwa manajer dikendalikan oleh manajemen, dan hanya memikirkan kepentingan manajemen;
2. Pihak manajemen (direksi) memiliki kecurigaan dan berpikir bahwa manajer sumber daya manusia hanya memberikan solusi yang bermanfaat bagi para pekerja dan mengabaikan fungsinya sebagai bagian dalam organisasi yang harus berada pada sisi organisasi.

Ketidakpercayaan dari dua sisi dalam kondisi seperti tersebut membuat manajer harus memastikan bahwa ia harus memiliki keyakinan bahwa apa yang akan dilakukan akan memberikan solusi terbaik bagi keduanya. Kondisi tersebut memerlukan keterampilan kemampuan diplomasi seorang manajer. Manajer harus berada dalam posisi tidak memihak pada salah satu bagian saja. Manajer harus mampu memposisikan dan meyakinkan bahwa kepentingan manajemen dilayani, dan pada saat yang sama, aspirasi yang sah dari karyawan dilindungi. Dalam kondisi adanya keseimbangan tersebut manajer dapat memastikan bahwa mereka telah mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Manajer sumber daya manusia harus menjadi perantara antara kedua belah pihak.

### ***G. Peran Departemen Sumber Daya Manusia***

Sebuah organisasi umumnya memiliki beberapa departemen tergantung pada ukuran dan kegiatan usaha yang dimiliki. Beberapa departemen yang ada umumnya memiliki fungsi utama untuk menjalankan roda organisasi. Departemen sumber daya manusia sebagai salah satu departemen sentral yang berfungsi melayani akan kebutuhan organisasi

terhadap sumber daya manusia sehingga kegiatan utama perusahaan lebih efektif dan efisien. Departemen ini berperan dalam beberapa hal:

1. Melakukan pelayanan departemen lain.  
Departemen sumber daya manusia sesuai fungsinya harus melakukan pelayanan terhadap departemen lain terutama terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan sumber daya manusia.
2. Melakukan pelayanan karyawan organisasi.  
Departemen sumber daya manusia sesuai fungsinya harus melakukan pelayanan terhadap karyawan dalam organisasi baik yang berkaitan dengan penggajian, pemberian insentif, dan pengaturan jam kerja.
3. Melakukan pelayanan organisasi secara keseluruhan.  
Departemen sumber daya manusia sesuai fungsinya harus melakukan pelayanan terhadap karyawan dalam organisasi secara keseluruhan baik yang berkaitan dengan penilaian kinerja, peningkatan motivasi, peningkatan produktivitas, dan lain-lain.

Jika kita amati departemen sumber daya manusia merupakan departemen termasuk dalam kategori *non-produktif departement*, tetapi departemen ini memiliki peran yang sangat luar biasa dalam kelancaran seluruh organisasi.

### **1. Kebijakan Sumber Daya Manusia**

Kebijakan adalah pernyataan maksud dan tujuan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan aspek yang paling penting dari total kegiatan perencanaan organisasi. Sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Kebijakan sumber daya manusia merupakan pelaksanaan atas seluruh program kerja yang didelegasikan dari manajemen puncak sehingga dalam pelaksanaan program harus terus berkonsultasi dengan manajer sumber daya manusia dengan bawahannya. Jika perlu konsultasi juga dapat dilakukan dengan perwakilan serikat pekerja dan asosiasi profesi.

Kebijakan sumber daya manusia harus didasarkan pada prinsip yang akan mengatur hubungan organisasi dengan tenaga kerja. Kebijakan tersebut harus:

1. Dinyatakan dalam istilah yang jelas.  
Artinya kebijakan harus ditetapkan dan dinyatakan secara jelas sehingga karyawan dapat langsung memahami tentang isi dari kebijakan yang dilakukan perusahaan.
2. Dipahami dengan mudah oleh semua manajemen dan karyawan.  
Artinya kebijakan yang dilakukan harus dapat dipahami oleh karyawan dengan mudah dan cepat. Setiap istilah atau jargon-jargon kebijakan harus dapat dipahami dengan mudah oleh karyawan sehingga dapat melekat di hati setiap karyawan.
3. Memiliki efek standar pada semua karyawan.  
Artinya kebijakan harus dapat diimplementasikan dengan baik dan dapat diikuti oleh semua karyawan tanpa adanya kebingungan dalam pelaksanaannya.

Kebijakan sumber daya manusia harus berkonsentrasi pada aspek-aspek berikut:

1. Prosedur yang jelas dan rinci mengenai berbagai kegiatan spesifik seperti rekrutmen, seleksi, promosi, dan pelatihan karyawan;
2. Kegiatan mengenai seberapa baik iklim kerja dan kepuasan karyawan yang ada.

Pandangan kebijakan sumber daya manusia dalam jangka panjang dapat fokus pada:

1. Adanya kesamaan peluang terhadap kebijakan promosi jabatan.  
Promosi jabatan pasti akan terjadi pada setiap perusahaan. Penerapan kebijakan dalam suatu perusahaan dikatakan baik jika semua karyawan yang berprestasi memiliki peluang yang sama terhadap promosi jabatan.



2. Ketersediaan kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk semua karyawan. Kebijakan terhadap pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus dapat dirasakan oleh seluruh karyawan.
3. Adanya kesamaan perlakuan terhadap disiplin kerja.  
Kebijakan sumber daya manusia dalam jangka panjang harus mengutamakan kesamaan perlakuan terhadap disiplin kerja. Perusahaan tidak boleh melakukan perlakuan yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Adanya perbedaan perlakuan terhadap disiplin kerja akan mengakibatkan keresahan yang berkepanjangan sehingga mengganggu produktivitas kerja karyawan.
4. Adanya negosiasi dengan karyawan atau perwakilan mereka dengan itikad baik untuk kepentingan organisasi maupun karyawan. Negosiasi bertujuan untuk mencari jalan keluar atau jalan tengah terbaik bagi kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan. Negosiasi yang baik akan memberikan dampak positif terhadap perkembangan perusahaan.

## **2. Rencana Operasi Sumber Daya Manusia**

Rencana operasi sumber daya manusia terkait dengan kebijakan umum perusahaan. Sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas setelah rencana umum ditetapkan maka organisasi perlu membuat rencana operasi sumber daya manusia. Rencana operasi sumber daya manusia merupakan penjabaran secara khusus dari rencana operasi sumber daya manusia yang akan ditempuh perusahaan. Bagaimana kita menyusun rencana operasi? Rencana operasi dapat disusun berdasarkan kegiatan perusahaan dari tahun ketahun. Bagi perusahaan baru rencana operasi sumber daya manusia harus berdasarkan kebutuhan utama dalam pengembangan perusahaan.

Secara umum rencana operasi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan berkaitan dengan hal-hal berikut:

1. Perencanaan kebutuhan sumber daya.

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia merupakan pro-ses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi dapat menentukan langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi memiliki manfaat karena organisasi akan memiliki gambaran yang jelas tentang masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Perencanaan sumber daya manusia dikatakan baik jika memenuhi beberapa syarat berikut:

- a. Mengetahui secara jelas masalah yang direncanakan;
- b. Mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang sumber daya manusia dalam organisasi secara lengkap;
- c. Adanya pengalaman yang luas tentang analisis pekerjaan (*job analysis*), kondisi organisasi, dan persediaan sumber daya manusia;
- d. Mampu membaca situasi dan kondisi sumber daya manusia saat ini dan masa mendatang;
- e. Memperkirakan peningkatan sumber daya manusia dan teknologi masa depan;
- f. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijakan pemerintah, khususnya yang menyangkut ketenagakerjaan.

Perencanaan akan kebutuhan sumber daya manusia merupakan langkah awal yang dilakukan oleh organisasi sehubungan dengan banyaknya tantangan yang akan dihadapi ke depan. Organisasi dalam kehidupannya selalu mengalami perubahan baik karena pengaruh internal maupun eksternal, hal ini akan berdampak terhadap volume kegiatan organisasi sehingga perlu adanya perencanaan kebutuhan sumber daya manusia yang nantinya akan mengisi posisi bidang-bidang tertentu.

2. Perencanaan akan kebutuhan tenaga kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berdasarkan karakternya dalam suatu perusahaan banyak pekerjaan-pekerjaan yang secara khusus membutuhkan keahlian tertentu. Ketidaksiapan manajemen dalam menyiapkan sumber daya manusia untuk penyelesaian pekerjaan akan berakibat pada penurunan kinerja perusahaan. Kondisi ini mengakibatkan perlu adanya perencanaan kebutuhan tenaga kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan rencana operasional sumber daya manusia yang harus dilakukan oleh perusahaan agar kebutuhan tenaga kerja dimasa yang akan datang terpenuhi dengan baik.

3. Rencana Remunerasi.

Rencana remunerasi dalam suatu perusahaan adalah bagian yang sangat krusial. Remunerasi adalah total kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan dari jasa yang telah dikerjakan. Remunerasi diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang (*monetary rewards*), atau dapat diartikan juga sebagai upah atau gaji. Kegagalan pemberian remunerasi akan mengakibatkan keresahan pada karyawan. Remunerasi perlu direncanakan karena akan berkaitan dengan kemampuan operasional perusahaan.

4. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan.

Pelatihan merupakan kegiatan yang bermanfaat untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Sedangkan pengembangan karyawan merupakan upaya penyiapan individu untuk berperan dan memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, atau lembaga. Pelatihan dan pengembangan karyawan harus direncanakan karena akan berkaitan dengan ketersediaan tenaga ahli atau karyawan yang

memiliki potensi tertentu. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan harus didesain sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

5. Rencana keselamatan dan kesehatan kerja karyawan.

Kecelakaan kerja merupakan kejadian yang tidak dapat diduga. Kecelakaan kerja sering terjadi karena adanya kelalaian karyawan terhadap prosedur dan ketentuan kerja yang telah ditetapkan. Sebagai upaya untuk mengantisipasi terjadinya kecelakaan kerja maka perlu adanya rencana keselamatan dan kesehatan kerja. Rencana keselamatan dan kesehatan kerja adalah suatu program yang berupaya menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani karyawan. Keselamatan dan kesehatan kerja pada dasarnya adalah upaya untuk mengantisipasi, mencari, serta mengungkapkan kelemahan yang memungkinkan terjadinya kecelakaan.

6. Rencana kesejahteraan karyawan.

Kesejahteraan karyawan merupakan pemenuhan kebutuhan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan. Upaya ini dilakukan oleh perusahaan untuk memelihara karyawan baik dari segi rohani maupun jasmani guna mempertahankan kinerja dan sikap kerja yang baik dalam bekerja. Rencana kesejahteraan karyawan perlu didesain agar perusahaan tidak kehilangan karyawan yang memiliki keahlian di atas rata-rata sehingga mereka merasa betah untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.

7. Rencana hubungan industrial.

Hubungan industrial adalah hubungan semua pihak yang terkait atau berkepentingan terhadap proses produksi barang atau jasa pada suatu perusahaan. Pihak yang berkepentingan dalam perusahaan pemegang saham (*stakeholder*) yang sehari-hari diwakili oleh pihak manajemen harus terus membangun hubungan yang positif. Upaya ini akan tercipta jika perusahaan memiliki rencana hubungan industrial yang dapat diimplementasikan dengan baik. Rencana hubungan industrial dapat dibangun

dengan memperhatikan isu-isu yang berkembang di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Pemahaman yang baik terhadap isu-isu yang ada akan memberikan kemudahan bagi manajemen mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kejadian terburuk dalam manajemen.

8. Rencana penerapan peraturan kepegawaian.

Peraturan kepegawaian adalah ketentuan-ketentuan dasar yang mengatur keberadaan karyawan dalam suatu perusahaan. Peraturan kepegawaian perlu diterapkan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Ketidak patuhan karyawan terhadap peraturan yang ada akan mengakibatkan penurunan produktivitas kerja karyawan. Rencana penerapan peraturan kepegawaian perlu dilakukan dengan penuh kehati-hatian dan dilakukan secara bertahap dan perlu dipahami secara menyeluruh oleh karyawan karena hal ini sangat sensitif. Penerapan peraturan kepegawaian secara frontal akan mengakibatkan keresahan dalam diri karyawan.

9. Rencana penerapan disiplin kerja, dan rencana kerja lainnya.

Penerapan disiplin kerja dan rencana kerja lain perlu direncanakan. Rencana penerapan disiplin kerja dan rencana kerja lainnya akan memudahkan perusahaan dalam mengelola peraturan perusahaan dan kepegawaian yang ada. Upaya ini harus sejalan dengan rencana penerapan peraturan kepegawaian.

10. Rencana penanganan keluhan dan ketidak puasan karyawan, dan rencana kerja lainnya.

Aktivitas perusahaan umumnya berkaitan dengan adanya paksaan terhadap target dan rencana kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga sedikit banyak akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan terhadap pelaksanaan proses kerja dan disiplin kerja yang ada. Perusahaan perlu melakukan penanganan terhadap ketidakpuasan karyawan karena penanganan yang tidak baik akan berakibat pada buruknya produktivitas dan kinerja karyawan.

## ***H. Efek Kebijakan Sumber Daya Manusia***

Kebijakan sumber daya manusia akan memberikan konsekuensi logis bagi perusahaan. Ketika sebuah perusahaan ingin memiliki, kualitas sumber daya manusia, iklim kerja, dan budaya kerja yang baik maka perusahaan harus mengalokasikan sejumlah biaya untuk kegiatan departemen sumber daya manusia. Pengeluaran biaya ini harus seimbang dengan perumusan dan kebijakan sumber daya manusia karena akan memberikan efek yang sangat besar bagi perusahaan.

Efek hasil kebijakan sumber daya manusia dapat diketahui dalam setiap upaya kebijakan sumber daya manusia disetiap kegiatan perusahaan. Perlu dipahami bahwa kebijakan sumber daya manusia adalah tanggung jawab setiap departemen untuk menyelesaikan sesuatu melalui sistem operasional yang telah dirumuskan secara bersama dalam perusahaan.

Setiap sub bagian dalam perusahaan harus mengadopsi kebijakan dan melaksanakannya dengan baik sesuai dengan ketentuan yang sudah digariskan oleh manajemen. Kebijakan yang telah dirumuskan, harus ditindaklanjuti oleh setiap mandor, pengawas dan manajer di setiap departemen atau bagian dalam perusahaan.

## ***I. Tanggung Jawab Departemen Sumber Daya Manusia***

Departemen sumber daya manusia berkaitan dengan orang-orang yang bekerja untuk perusahaan. Departemen ini memiliki fungsi yang berkaitan dengan bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada agar memberikan keuntungan bagi perusahaan dan beroperasi secara efektif dan efisien. Melalui kegiatan yang ada secara umum difokuskan untuk menuju kemakmuran perusahaan.

Departemen sumber daya manusia mempunyai fungsi utama sebagai berikut:

1. Departemen sumber daya manusia harus menyatukan semua karyawan dalam sebuah organisasi, dengan keyakinan bahwa

tanpa upaya bersama organisasi tidak akan mencapai kemakmuran yang diinginkan;

2. Departemen sumber daya manusia harus mengembangkan dan mendorong minat karyawan untuk bersatu dalam menuju keberhasilan perusahaan.

Tugas tersebut di atas bukanlah tugas yang dapat dicapai dengan mudah. Sebuah organisasi atau perusahaan memiliki sejumlah individu dengan berbagai karakter, sikap, kebutuhan, dan pendapat yang berbeda. Semakin besar organisasi akan memiliki tantangan yang besar. Tantangan terbesarnya adalah bagaimana mengembangkan persatuan dan harmonisasi antar perusahaan dengan karyawan, antar departemen, dan antar karyawan dengan karyawan. Tantangan tersebut dapat ditangani melalui penanganan pada bagian terpisah tetapi terintegrasi dengan semua divisi dan semua lini yang ada pada perusahaan.

Departemen sumber daya manusia pada perusahaan besar umumnya dibagi menjadi beberapa sub divisi seperti:

1. Ketenagakerjaan;
2. Promosi pegawai;
3. Pelatihan, pendidikan dan pengembangan;
4. Medis;
5. Kesejahteraan staf;
6. Hubungan industrial.

### **1. Sub Divisi Ketenagakerjaan**

Sub divisi ketenagakerjaan adalah sub divisi yang bertanggung jawab untuk menjaga pasokan yang cukup dari tenaga kerja. Tugas berat bagian ini adalah:

1. Harus mampu mengayomi setiap karyawan.

Sub divisi ketenagakerjaan harus mampu mengayomi karyawan. Mengayomi merupakan upaya untuk merebut, memengaruhi, dan mendapatkan pengikut sehingga mendapatkan kesetiaan dan mampu mempertahankan loyalitas karyawan. Hal ini perlu

dilakukan sebagai upaya tidak memudarkan ikatan kepercayaan. Perasaan tidak dihargai walaupun telah lama mengabdikan, tidak adanya balasan yang pantas atas kerja keras, dan hal-hal lain yang membuat ikatan kepercayaan perlahan memudar dan berganti dengan kekecewaan merupakan tanda-tanda bidang ketenagakerjaan tidak mampu mengayomi karyawan. Kemampuan yang tinggi mengayomi karyawan akan memberikan nilai positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan.

2. Melaksanakan setiap tahapan demi menjaga kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.  
Kualitas sumber daya manusia perlu dijaga dan dipertahankan. Kualitas sumber daya manusia dapat dijaga dan dipertahankan melalui pelaksanaan seluruh proses perekrutan, pelatihan, serta penempatan karyawan secara bertahap yang didukung dengan dokumentasi yang jelas dan lengkap.
3. Melakukan komunikasi dengan setiap karyawan terhadap semua tahapan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.  
Komunikasi dengan setiap karyawan terhadap semua tahapan pekerjaan yang pernah dilakukan adalah upaya untuk mengevaluasi proses kerja dan hasil kerja. Upaya ini akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan.
4. Melakukan perekrutan sebagai upaya mencari sumber daya manusia yang potensial.  
Perekrutan sumber daya manusia adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya yang potensial. Melalui perekrutan akan memberikan peluang secara terbuka kepada siapa saja untuk menunjukkan kemampuan yang dimiliki sehingga akan memberikan nilai tambah yang sangat besar bagi perusahaan.
5. Melakukan induksi terhadap karyawan dan calon karyawan. Induksi adalah proses memperkenalkan seorang karyawan pindah-



an atau karyawan baru kepada pekerjaan dan kelompok kerja. Perlu disadari bahwa setiap orang yang berada di lingkungan baru pasti memerlukan adaptasi untuk menghindari adanya kejutan budaya organisasi yang dapat menghambat untuk bertahan pada lingkungan baru. Melakukan induksi terhadap karyawan dan calon karyawan adalah penting agar tercipta hubungan harmonis antara karyawan dan pekerjaan atau antara karyawan dengan karyawan.

6. Melakukan transfer karyawan.

Transfer karyawan sering juga disebut mutasi yaitu melakukan pemindahan karyawan dalam organisasi. Transfer karyawan adalah pemindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level posisi yang sama dari posisi pekerjaan sebelumnya. Upaya ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dalam suatu divisi atau antar divisi.

7. Melakukan penanganan pengurusan pensiun karyawan. Pengurusan pensiun karyawan merupakan upaya pelayanan kepada karyawan yang sudah purna kerja dari perusahaan. Upaya ini perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai tanda balas jasa. Perusahaan-perusahaan besar umumnya telah memiliki program ini dengan baik. Pengurusan ini perlu dilakukan karena merupakan suatu kewajiban yang menyangkut reputasi perusahaan di mata masyarakat dan pemerintah serta karyawan itu sendiri.

Selain hal-hal tersebut divisi ini juga bertanggung jawab untuk menjaga catatan yang relevan berkaitan dengan semua karyawan.

## **2. Sub Divisi Promosi Karyawan**

Sub divisi promosi karyawan adalah sub divisi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan potensi keahlian yang dimiliki oleh setiap karyawan. Sub divisi ini bertanggung jawab mengevaluasi kesesuaian karyawan untuk promosi pekerjaan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sub divisi ini akan mengeluarkan rekomendasi-rekomendasi penting berkaitan dengan promosi yang kemudian menjadi bahan kajian pada level manajemen berikutnya sebagai upaya pemenuhan kebutuhan personel pada divisi jika akan dilakukan rekomendasi untuk promosi, yang kemudian diteruskan ke tingkat yang lebih tinggi untuk tindakan yang diperlukan.

### **3. Sub Divisi Pelatihan, Pendidikan dan Pengembangan**

Kemampuan sumber daya manusia yang dihasilkan oleh lembaga formal umumnya masih memiliki kemampuan terbatas. Sebagai upaya pemenuhan kebutuhan tenaga ahli yang khas perusahaan harus memiliki sub divisi yang berkaitan dengan pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Sub divisi pelatihan, pendidikan dan pengembangan merupakan sub divisi yang harus dimiliki oleh perusahaan. Kehadiran divisi ini akan memenuhi kebutuhan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan standar kebutuhan perusahaan. Sub divisi pe-latihan, pendidikan dan pengembangan memiliki tanggung jawab penting sebagai berikut:

1. Mengatur pelatihan karyawan baru perusahaan dalam rangka memastikan bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan efektif.
2. Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berhubungan dengan pelatihan, pendidikan dan pengembangan secara kontinu, teratur baik kegiatan yang bersifat internal maupun eksternal melalui program-program yang menunjang kebutuhan tenaga ahli perusahaan.

### **4. Sub Divisi Medis**

Kebutuhan akan kesehatan merupakan bagian yang harus diprioritaskan oleh perusahaan. Keberadaan sub divisi ini akan membuat karyawan lebih tenang dalam bekerja. Ketenangan dalam bekerja secara langsung akan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Sub divisi medis bertanggung jawab untuk memastikan kesehatan setiap karyawan. Keberadaan sub divisi ini dapat dilakukan melalui *in-house* praktisi medis yang disediakan oleh perusahaan atau pusat kesehatan

eksternal. Namun, perusahaan harus menyediakan tenaga kesehatan jika dalam kondisi darurat terjadi kecelakaan kerja sebagai upaya untuk pertolongan pertama sehingga pengobatan segera dapat diberikan dalam kasus cedera ringan atau kecelakaan.

Melalui sub divisi ini pemeriksaan kesehatan periodik umum juga dapat diselenggarakan. Jika sebuah organisasi menyediakan sarana kesehatan yang baik kepada karyawannya, akan dapat dipastikan perusahaan akan memiliki jumlah jam kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki sub divisi ini, karena kehilangan jam kerja sebagai akibat ketidakhadiran karyawan karena sakit dapat ditekan.

## **5. Sub Divisi Kesejahteraan Karyawan**

Kesejahteraan karyawan merupakan salah satu tuntutan utama karyawan dalam bekerja. Secara umum karyawan lebih menginginkan bekerja pada perusahaan yang dapat menjamin kesejahteraannya. Suatu perusahaan yang memiliki jaminan kesejahteraan rendah akan cenderung ditiggalkan oleh karyawan. Sub divisi kesejahteraan karyawan dalam banyak perusahaan dibagi dalam dua bagian:

1. Departemen Keamanan: Tujuan departemen ini adalah untuk menemukan daerah bahaya, dan untuk menghilangkan daerah bahaya umumnya perusahaan mengadopsi langkah-langkah prak-tek keamanan yang efisien.
2. Departemen Layanan Karyawan: departemen ini berkaitan dengan berbagai fasilitas seperti kantin, fasilitas rekreasi, program liburan, fasilitas hukum, fasilitas kesehatan dan lainnya. Lingkup fasilitas ini tergantung pada ukuran dan kemampuan keuangan perusahaan.

## **6. Sub Divisi Hubungan Industrial**

Sub divisi hubungan industrial umumnya memelihara hubungan antara karyawan dengan perusahaan, dan karyawan dengan karyawan.

Sub divisi ini berkaitan dengan pengaturan dan memelihara prosedur untuk konsultasi bersama dengan karyawan, metode untuk menyelesaikan keluhan yang dihadapi karyawan dan kegiatan lainnya yang terkait dengan sumber daya manusia.

# **Bab 2**

## **Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

### ***A. Pengertian dan Tujuan Strategi***

Kata strategi dalam ilmu manajemen awalnya diadopsi sebagai metafora perbandingan analisis. Kata strategi menurut kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah pendekatan secara keseluruhan atau ilmu atau seni yang menggabungkan dan menggunakan alat-alat dalam perencanaan dan mengarahkan gerakan manajemen dalam operasi yang besar. Selain itu strategi juga dapat didefinisikan sebagai manajemen terampil dalam mendapatkan sesuatu yang lebih baik dari pesaing dalam mencapai tujuan organisasi.

Kedua makna telah digabungkan secara tertulis dalam manajemen dan penerapannya saat ini hanya berkaitan dengan ilmu atau seni yang menggabungkan dan menggunakan alat-alat produksi dalam mencapai tujuan penting memiliki dampak jangka panjang yang signifikan terhadap kelangsungan hidup atau efektivitas organisasi. Kekuatan metafora militer merupakan sebagai filosofi seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk bertarung dengan para pesaing dalam kampanye berkelanjutan untuk mengatasi lawan, apakah mereka menjadi pesaing, pelanggan, pihak berwenang atau memang karyawan.

Selama bertahun-tahun, para ahli telah mengembangkan banyak konsep yang berbeda dari strategi, dan ada beberapa perdebatan dan ketidaksepakatan tentang metafora apa yang memiliki arti yang tepat. Purcell dan Ahlstrand (1994) menyatakan bahwa keputusan strategis setiap orang berbeda karena mereka dipengaruhi persepsi mereka terhadap tingkat ketidak pastian yang lebih tinggi, mereka

menuntut pendekatan manajemen terpadu dan mereka prihatin dengan perubahan.

Lundy dan Cowling (1996) mengidentifikasi lima unsur dalam strategi yaitu terkemuka, positioning, mengerahkan sumber daya, mengamankan keunggulan bersaing dan mencapai sukses dalam lingkungan yang berlaku. Para ahli lain berpendapat bahwa secara rasional manajemen menyederhanakan kompleksitas perilaku organisasi. Menurut Linstead (2004), tiga pendekatan untuk strategi dapat diidentifikasi dalam literatur yaitu model rasionalis, model rekonfigurasi, dan pendekatan postmodern.

Linstead (2004) menyatakan bahwa model rasional manajemen strategis mengasumsikan manajer memiliki akses ke semua informasi yang relevan yang diperlukan untuk membuat keputusan informasi jangka panjang tentang organisasi mereka dan memiliki kekuatan, dalam bentuk yang sah otoritas, untuk melaksanakan keputusan. Oleh karena itu strategi adalah proses perencanaan tujuan.

Model Rekonfigurasi menyatakan bahwa rasional pengambilan keputusan seringkali mengalami pembatasan karena manajer tidak memiliki semua informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan. Apalagi, ketika banyak pemangku kepentingan memiliki beberapa kekuatan untuk mempengaruhi hasil. Akibatnya strategi lebih mungkin untuk menjadi apa yang Mintzberg dan Waters (1985) katakan yaitu strategi mampu mengembangkan secara bertahap dan mampu menginterpretasi hasil alternatif.

Pendekatan postmodern dijelaskan oleh Linstead (2004) sebagai upaya untuk mengarahkan dan menafsirkan wacana organisasi. Perspektif strategi ini tidak mewakili proses pengambilan keputusan yang rasional sama sekali. Sebaliknya dalam perspektif ini upaya untuk menciptakan narasi yang akan mendukung hubungan kekuasaan yang ada dalam suatu organisasi.

Satu pertanyaan yang paling penting tentang strategi adalah

apa tujuan dari strategi? Dengan kata lain, apakah manajer sadar dalam memilih tujuan jangka panjang untuk perusahaan mereka dari beberapa kemungkinan tujuan alternatif, dan kemudian mengalokasikan sumber daya yang langka sesuai dengan rencana yang disengaja untuk mencapai tujuan tersebut? Legge (1995) mengacu dengan kondisi ini sebagai pendekatan klasik dari strategi, menyatakan bahwa strategi muncul dalam pengambilan keputusan merupakan proses sadar, rasionalistik, sepenuhnya telah dirumuskan, eksplisit dan diartikulasikan, satu set perintah untuk orang lain, sehingga organisasi melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

Linstead (2004) menyatakan bahwa strategi merupakan pandangan dominan dari proses strategi, atau manajer lebih cenderung untuk bereaksi terhadap pengaruh eksternal, sehingga strategi hanya muncul dengan melihat ke belakang, mencerminkan kecenderungan untuk lebih memilih peristiwa yang konsisten.

Namun demikian, asumsi yang mendasari konsep menganggap bahwa manajemen senior memainkan peran sentral dalam strategi organisasi.

## ***B. Strategi dan Manajemen Sumber Daya Manusia***

Ketika membahas strategi bisnis, Boxall dan Purcell (2003) berpendapat bahwa adalah mungkin untuk menemukan strategi dalam setiap bisnis karena strategi tertanam dalam pilihan penting pada jiwa setiap manajer dan staf dari perusahaan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Hal ini disebut oleh mereka sebagai pilihan strategi atau sebagai strategi perusahaan. Dimensi lebih lanjut adalah strategi diarahkan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi serta memproduksi keuntungan yang berkelanjutan bagi organisasi.

Masalah utama yang harus diselesaikan adalah bagaimana manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan dalam mempengaruhi arah dan strategi perkembangan organisasi. Selain itu, jika sumber daya manusia dianggap sebagai bagian integral dari proses pilihan strategik,

maka perlu diketahui bagaimana pengaruhnya? Seperti dalam strategi bisnis, strategis sumber daya manusia dipandang sebagai kontribusi untuk pilihan strategik dalam organisasi dengan mempertahankan kelayakan atau menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

Strategi sumber daya manusia menekankan perlunya perencanaan sumber daya manusia dan penerapan strategi yang akan dirumuskan dalam konteks strategi organisasi. Strategi ini secara keseluruhan tanggap terhadap perubahan lingkungan eksternal organisasi sehingga membutuhkan interpretasi dan adaptasi oleh praktisi untuk memastikan kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dan rencana bisnis organisasi. Dengan demikian, tema keseluruhan strategi manajemen sumber daya manusia adalah integrasi dari kepatuhan semua fungsi sumber daya manusia untuk tujuan organisasi yang luas, dan tanggap terhadap lingkungan eksternal.

Istilah 'strategi' digunakan untuk menjelaskan kedua proses restrukturisasi organisasi dan hasil dari arah jangka panjang yang dipilih. Ini dapat berupa kegiatan sadar, atau kegiatan yang direncanakan dalam serangkaian peristiwa yang menyebabkan tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian, strategi manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan memastikan keselarasan atau kecocokan antara bisnis dan strategi sumber daya manusia. Kondisi ini harus melibatkan evaluasi dari kemungkinan dampak buruk lingkungan organisasi eksternal dan internal, tujuan jangka panjang organisasi dan cara-cara di mana strategi sumber daya manusia akan memungkinkan adanya adaptasi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diharapkan. Nankervis, Compton, dan Baird (2000) mengidentifikasi tiga jenis hubungan antara sumber daya dan strategi organisasi yaitu:

### *1. Akomodatif*

Pada jenis ini strategi sumber daya manusia mengikuti strategi organisasi, mengakomodasi kebutuhan staf dari strategi bisnis yang sudah dipilih. Dalam hal ini, menunjukkan bahwa strategi sumber



daya manusia mengikuti strategi bisnis organisasi.

## 2. *Interaktif*

Jenis ini ditandai sebagai proses komunikasi dua arah antara sumber daya manusia dan perencanaan perusahaan dimana sumber daya manusia memberikan kontribusi untuk bereaksi terhadap keseluruhan strategi. Untuk jenis ini, manajemen sumber daya manusia menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kontributor aktif dalam pengembangan strategi dan eksekusi.

## 3. *Terintegrasi*

Jenis ini merupakan penerapan proses strategi secara keseluruhan baik interaksi formal maupun informal yang secara nyata merefleksikan strategik manajemen sumber daya manusia dalam praktek. Tingkat keterlibatan akan meluas sepenuhnya ke sumber daya manusia yang diwakili personil tingkat manajemen senior dan sumber daya manusia secara aktif berpartisipasi dalam keputusan strategik, bahkan mungkin melibatkan janji sumber daya manusia kepada dewan direksi.

Banyak penulis mempertanyakan filosofi yang mendasari dan aplikasi praktis dari model sumber daya manusia. Kekhawatiran yang sama juga diutarakan terhadap strategi sumber daya manusia; fokus manajerial, perspektif strategis dan realita praktek sumber daya manusia telah dipertanyakan oleh beberapa penulis. Strategi sumber daya manusia tentu prihatin terutama dengan kontribusi terhadap *bottom line* keberhasilan organisasi, yang kadang-kadang melibatkan pendekatan tunggal untuk pengelolaan karyawan.

Konsep strategi telah dikembangkan sebagai aspek penting manajemen sejak dinamika dan kompleksitas dunia dan lingkungan bisnis meningkat. Jelaslah bahwa akan lahir berbagai teori yang lengkap pada sekolah-sekolah bisnis, dan terjadi peningkatan perdebatan melebihi pikiran mereka karena berbasis pada paradigma yang berbeda.

Adanya sebuah arus utama antara teori yang melihat strategi sebagai disengaja, yaitu, pendekatan yang direncanakan dan kinerja yang dirancang oleh manajemen senior, dan orang-orang yang melihat strategi sebagai tindakan berkembang yang timbul dari wacana dan jaringan individu dalam organisasi.

Kondisi tersebut mengarah pada pemahaman bahwa gagasan strategi tidak memiliki nilai yang bebas. Bagaimana strategi didefinisikan dan digunakan dalam organisasi akan berdampak pada konseptualisasi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Berbagai penelitian terhadap gagasan strategi manajemen sumber daya manusia dan kinerja, serta perbedaan hasilnya, hanya membuktikan konstruksi yang berbeda dari strategi.

Jadi, dalam banyak literatur sumber daya manusia telah menjadi perdebatan konektivitas antara strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dan konsisten dengan kebutuhan untuk penyelarasan dengan kebutuhan bisnis. Dilema ini telah memfokuskan masalah apakah semua organisasi harus mengejar komitmen yang tinggi (praktek terbaik) atau mengadopsi sesuatu karena dianggap lebih fleksibel yang memungkinkan unit bisnis memiliki tujuan yang cocok dengan lingkungan eksternal.

Purcell (2004) melakukan penelitian dan memberikan hasil cukup gemilang yang mampu mereduksi perdebatan strategi manajemen sumber daya manusia dan kebutuhan bisnis. Hasil penelitiannya menguatkan dugaan bahwa kategori perspektif yang lebih rasional pada strategi memperlakukan berbagai masalah seperti kompetensi, lingkungan, dan daya saing sebagai bagian konstruksi untuk membangun manajemen yang lebih baik. Elemen-elemen tersebut saling terkait satu sama lain sehingga membutuhkan kajian yang simultan.

### **C. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Strategi manajemen sumber daya manusia melibatkan pengembangan yang konsisten terhadap praktek yang selaras melalui program (strategi) dan kebijakan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan strategi organisasi.

Strategi manajemen Sumber Daya Manusia berawal dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Ouchi (1981) menegaskan pentingnya manajemen yang efektif dari tenaga kerja sebagai sumber keunggulan kompetitif. Kondisi ini mendorong akademisi untuk mengembangkan kerangka kerja yang menekankan peran strategik dari fungsi sumber daya manusia.

Minat kalangan akademisi dan praktisi dalam melahirkan kata konsep strategik yang menyatu dengan kalimat sumber daya manusia dapat dijelaskan dari dua konsep yaitu konsep pilihan rasional dan konsep konstituen yang berbasis perspektif.

Logika manajerial dalam memfokuskan perhatian pada keterampilan seseorang dan aset intelektual lebih menekankan pada kemampuan memberikan keunggulan kompetitif yang besar melalui keunggulan teknologi (Barney, 1991).

### **D. Konsep dan Model Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hal lain dari meningkatnya jumlah penelitian yang menguatkan antara konsep satu dengan konsep lainnya, makna strategi manajemen sumber daya manusia dan strategi sumber daya manusia masih sering menjadi perdebatan. Ada ketidakjelasan konsep tersebut misalnya, yang berkaitan dengan kata strategi sebagai hasil atau strategi sebagai proses. Snell (1996) menyatakan bahwa Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah hasil sistem organisasi yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui tenaga kerja. Tetapi Ulrich (1997) memandang Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai proses yang menghubungkan praktek sumber daya

dengan strategi bisnis. Hal yang sama juga dikatakan oleh Bamberger dan Meshoulam (2000) bahwa strategi adalah proses yang berusaha menghubungkan manusia, lingkungan sosial, dan modal intelektual dari karyawan untuk kebutuhan strategi perusahaan.

Pada bagian lain Ulrich (1997) menyatakan bahwa strategi mana-jemen sumber daya manusia adalah hasil penjabaran dari misi, visi, dan prioritas fungsi sumber daya manusia. Konsisten dengan pandangan ini, Bamberger dan Meshoulam (2000) menyatakan bahwa konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hasil keputusan kebijakan dan praktek yang berhubungan dengan strategi sumber daya manusia.

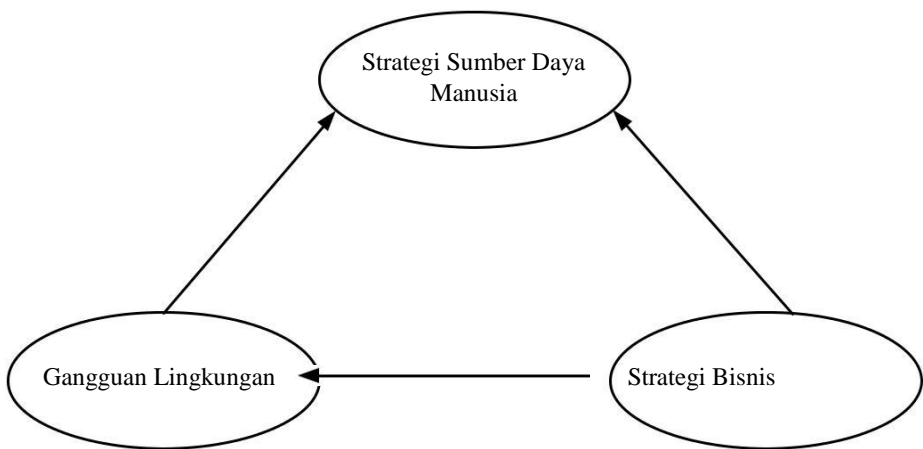
Beberapa peneliti berpendapat bahwa strategi sumber daya manusia merupakan pola keputusan terkait sumber daya manusia yang dibuat tetapi tidak harus dilaksanakan, sedangkan strategi manajemen sumber daya manusia mengacu pada pola keputusan terkait Sumber Daya Manusia yang telah diterapkan di tempat kerja. Secara implisit Strategi Sumber Daya Manusia adalah peta jalan sedangkan Manajemen sumber Daya Manusia adalah jalan sebenarnya (Bamberger dan Meshoulam, 2000).

Pada bagian lain secara kontinu orientasi reaktif, yang melihat fungsi sumber daya manusia yang sepenuhnya tunduk kepada strategi perusahaan dan strategi tingkat bisnis, dan tingkat organisasi yang pada akhirnya menentukan kebijakan dan praktik sumber daya manusia. Setelah strategi bisnis ditentukan, strategi sumber daya manusia diimplementasikan untuk mendukung strategi bersaing yang dipilih.

Dalam hal ini, strategi sumber daya manusia berkaitan dengan tantangan yang sesuai dengan filosofi, kebijakan, program, praktek dan proses yang akan memacu dan memperkuat perilaku peran karyawan yang berbeda sesuai untuk setiap strategi bersaing (Schuler, 1992).

Pentingnya lingkungan sebagai penentu strategi Sumber Daya Manusia telah ditempatkan ke dalam beberapa model. Memperluas konsep manajemen strategi, Model Bamberger (2000) ini menggambarkan

hubungan antara tiga pilar strategi manajemen yaitu lingkungan, strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis (Gambar 1). Dalam hirarki model pengambilan keputusan strategi (lihat Gambar 1), strategi Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh variabel kontekstual seperti pasar, teknologi, kebijakan pemerintah, dan kebijakan serikat buruh. Purcell dan Ahlstrand (1994) berpendapat bahwa model-model yang menggabungkan pengaruh kontekstual sebagai variabel mediasi kebijakan dan praktek Sumber Daya Manusia cenderung kurang presisi dan kurang rinci.



*Gambar 1. Lingkungan sebagai variabel mediasi untuk strategi manajemen sumber daya manusia. Sumber: Bamberger 2000.*

Pada akhir 1980-an, Purcell membuat kontribusi yang signifikan untuk penelitian tentang strategi bisnis dan Sumber Daya Manusia. Hasil penelitiannya memberikan tambahan literatur tentang “pilihan strategi” dalam hubungan industrial dengan menggunakan gagasan hirarki strategi. Purcell (1989) mengidentifikasi apa yang ia sebut hulu dan hilir keputusan strategi. Hulu merupakan urutan pertama keputusan strategi terkait dengan arah jangka panjang organisasi.

## Contoh: Hirarki Strategi

### Hirarki Pertama:

Perusahaan A membuat keputusan untuk mengambil alih Perusahaan B.

### Hirarki Kedua:

Perusahaan A menentukan apakah setelah perusahaan B di ambil alih akan memberlakukan operasional perusahaan B terintegrasi atau terpisah dari operasional perusahaan A.

### Hirarki Ketiga:

Perusahaan A menentukan pengelolaan Strategi Sumber Daya Manusia yang berbeda untuk perusahaan B.

### Uraian:

Jika keputusan urutan pertama dibuat untuk mengambil alih perusahaan lain, maka bagian kedua adalah mempertimbangkan pemberlakuan apakah operasi baru akan terintegrasi atau terpisah dari operasi yang ada. Kondisi tersebut merupakan keputusan strategik hilir atau hirarki kedua. Sedangkan strategi Sumber Daya Manusia yang berbeda disebut hirarki ketiga keputusan strategi karena menetapkan parameter dasar untuk mengelola orang di tempat kerja.

Hasil studi besar tentang Sumber Daya Manusia di perusahaan yang memiliki banyak divisi, menyimpulkan bahwa penentuan strategi Sumber Daya Manusia ditentukan oleh keputusan di semua tingkat dan dengan kemampuan serta gaya kepemimpinan manajer lokal untuk menindaklanjuti hasil dalam konteks kondisi lingkungan tertentu.

Bagian lain dari Sumber Daya Manusia adalah debat tentang strategi yang telah difokuskan pada integrasi atau kesesuaian strategi bisnis dengan strategi Sumber Daya Manusia. Pergeseran pemikiran

manajerial, menyerukan fungsi Sumber Daya Manusia sebagai strategis terintegrasi, yang dijelaskan oleh Beer (1984) sebagai model Sumber Daya Manusia. Secara integrasi kebutuhan untuk membangun hubungan dua arah yang dekat atau sesuai antara strategi bisnis eksternal dan unsur-unsur strategi internal Sumber Daya Manusia yang mengutamakan praktek dan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia sebuah organisasi harus sesuai dengan strategi dalam lingkungan yang kompetitif dan harus sesuai dengan kondisi bisnis langsung yang dihadapinya (Beer, 1984). Konsep integrasi memiliki tiga aspek yaitu:

1. Menghubungkan kebijakan Sumber Daya Manusia dan praktek Sumber Daya Manusia dengan proses manajemen strategis organisasi;
2. Internalisasi pentingnya Sumber Daya Manusia pada manajer lini;
3. Integrasi tenaga kerja dalam organisasi menumbuhkan komitmen atau identitas dengan tujuan strategis.

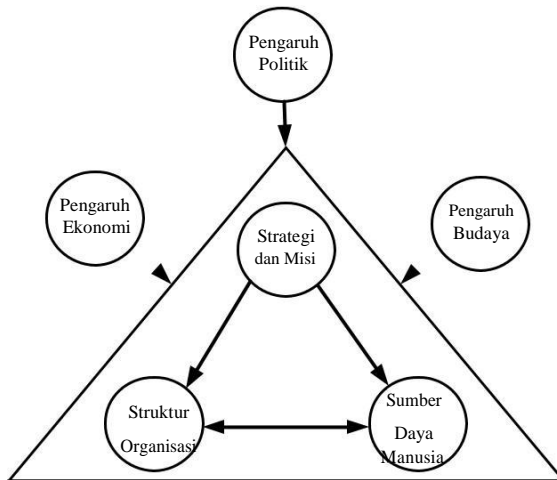
Pendekatan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia telah disebut sebagai model yang sesuai dalam strategi organisai. Devanna (1984) menyatakan bahwa sistem Sumber Daya Manusia dan struktur organisasi harus dikelola dengan cara yang sama dan sebangun dengan strategi organisasi.

Pada bagian lain gagasan yang sesuai antara strategi bisnis (strategi eksternal) dan strategi Sumber Daya Manusia (strategi internal) merupakan prinsip utama dari model Sumber Daya Manusia (Beer, 1984). Dua strategi tersebut mempunyai tujuan dan kendala satu sama lain yang harus diselaraskan. Hubungan antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia dikatakan “reaktif” dalam arti bahwa strategi strategi sumber daya manusia tunduk kepada “logika pasar produk” dan strategi perusahaan.

Miller (1987) menekankan bahwa strategi sumber daya manusia tidak dapat dikonseptualisasikan sebagai masalah perusahaan yang berdiri sendiri. Strategi sumber daya manusia tergantung pada kebutuhan

organisasi. Secara umum strategi sumber daya manusia terkait dengan strategi bersaing, desain organisasi, dan pendekatan manajemen personal. Pada kondisi tertentu masing-masing strategi bersaing melibatkan seperangkat unik tanggapan dari pekerja, atau diperlukan perilaku peran pekerja, sedangkan strategi sumber daya manusia tertentu mungkin menghasilkan dan memperkuat pola unik pekerja. Strategi sumber daya manusia dipandang sebagai strategis berdasarkan keselarasan antara strategi bisnis dengan konsistensi internal organisasi.

Sumber daya organisasi yang langka dalam ekonomi konvensional dianggap sebagai suatu keterbatasan. Demikian pula, kemampuan kerja dianggap sebagai sumber daya dalam ekonomi konvensional. Apakah strategik termasuk alokasi sumber daya yang langka dalam suatu perusahaan? Tidak mengherankan bahwa pengelolaan karyawan merupakan bagian yang harus dipertimbangkan dari perspektif strategis oleh banyak ahli (Gunnigle, Turner dan Morley, 1998), dalam beberapa tahun terakhir telah dianggap sebagai sumber potensial dari keunggulan kompetitif (Becker dan Huselid, 1998). Namun, perdebatan terus terjadi atas apa sebenarnya strategi manajemen sumber daya manusia itu (Keenoy, 1999)?



Gambar 3. Kecocokan Model strategis manajemen sumber daya manusia. Sumber: Devanna (1984).



Bagaimana, jika sama sekali, hal tersebut berbeda dari sumber daya manusia? Apakah ada satu praktek terbaik tentang strategi sumber daya manusia? Apakah masing-masing perusahaan memiliki strategi yang unik (Kaufman, 2001b)? Apakah strategi sumber daya manusia ada sebagai bagian yang berdiri sendiri atau kehadirannya sebagai upaya kebutuhan perusahaan dan strategi bisnis (Purcell, 2001)? Sejauh mana manajer dapat mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam praktek (Godard dan Delaney, 2000)?

Pertanyaan-pertanyaan saling terkait dan telah menjadi subyek sejumlah besar penelitian ilmiah, bahkan jika campuran antara deskripsi, prediksi dan konsep membuat banyak tulisan strategi sumber daya manusia semakin membingungkan (Storey dan Sisson, 1993). Namun demikian, literatur yang berkaitan dengan strategi manajemen sumber daya manusia telah memberikan konteks untuk dasar-dasar kajian baik secara teoritis maupun empirik, sehingga sangat berguna untuk meringkas tema-tema utama yang telah mendorong perdebatan, dan untuk mengisolasi pertanyaan tentang belum ada konsensus dalam literatur yang terus berkembang.

Cara di mana manajer telah merespon kurangnya konsensus adalah pertanyaan penelitian dasar bahwa banyak penelitian mencoba untuk menjawab tentang konsep strategi manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia berkembang dari apa yang dulu dikenal sebagai manajemen personalia (Beaumont, 1992). Sebuah fitur yang membedakan dari manajemen personalia adalah fungsional, yang memiliki sifat non-strategik.

Fungsi seperti perekrutan dan pelatihan diberikan secara tersendiri. Mempengaruhi perilaku karyawan, terutama dengan meningkatkan produktivitas, dianggap sebagai kemampuan teknis melalui penelitian (Delery dan Shaw, 2001). Fokus pada perilaku individu karyawan mencerminkan pengaruh studi hubungan manusia pada teori manajemen setelah Perang Dunia Kedua (Bamber, 1999).

Sebelumnya literatur teorisasi tentang efek pada kinerja perusahaan dari cara di mana karyawan dipelihara di tempat kerja cenderung diabaikan (Kaufman, 2001a).

Kaufman (2001) berpendapat bahwa gelombang kepentingan dalam manajemen strategis sejak 1980-an memiliki dampak yang dramatis pada pengembangan manajemen sumber daya manusia karena menekankan pentingnya memperlakukan karyawan bukan sebagai masukan homogen untuk proses produksi tetapi sebagai kualitas dan kuantitas sumber daya yang outputnya mampu manipulasi sesuatu yang disengaja. Selama 20 tahun terakhir, dua proposisi telah mendapatkan penerimaan yang luas dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Pertama adalah manajemen sumber daya manusia harus dikelola sebagai suatu strategik, dalam praktek manajemen sumber daya manusia harus melengkapi strategi keseluruhan organisasi. Kedua adalah bahwa serangkaian praktek manajemen sumber daya manusia dapat digambarkan yang secara kolektif membentuk strategi manajemen sumber daya manusia.

Purcell (1995) menyiratkan bahwa manajemen sumber daya manusia secara strategik harus membangkitkan kebijakan. Bechet dan Walker (1993) mendukung pandangan ini, dengan alasan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia merencanakan perubahan bisnis dan oleh karena itu dianggap sebagai suatu strategik. Jika seseorang menerima konsep manajemen sumber daya manusia, maka perkembangan perusahaan akan ditandai dengan munculnya strategi perusahaan dan bisnis yang secara definisi tidak mampu terlibat dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Legge (1995) mendukung pandangan ini, dengan alasan bahwa seseorang tidak dapat bijaksana mendiskusikan, menghubungkan manajemen sumber daya manusia untuk strategi perusahaan kecuali mengadopsi pandangan strategi yang disengaja.

Namun demikian, banyak penulis tampaknya tidak menyadari dengan baik, atau menganggap tidak penting, tentang perdebatan seputar sifat strategi dan asumsi yang mendasari strategi manajemen

sumber daya manusia (Storey & Sisson, 1993). Sebagai catatan kita sulit untuk menemukan tema umum yang menghubungkan berbagai pendekatan untuk manajemen sumber daya manusia, melampaui pernyataan umum tentang pentingnya sumber daya manusia dan tentang kebutuhan untuk mempertimbangkan manajemen sumber daya manusia secara strategis.

### ***E. Hubungan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Strategi Organisasi***

Apa yang disebut perspektif sumber daya dalam manajemen sumber daya manusia dapat diringkas sebagai berikut. Pertama, karyawan adalah aset penting di mana perusahaan-perusahaan biasanya menginvestasikan waktu dan uang. Kedua, perusahaan dengan karyawan yang berkinerja buruk dapat mengharapkan untuk menderita kerugian kompetitif. Ketiga, manajer harus memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia dengan belajar bagaimana melakukannya secara efektif, bukan bertindak seolah-olah karyawan bergabung ke perusahaan dengan tidak lebih dari sebuah kebutuhan ekonomi atau hubungan hukum. Dalam konteks ini, efektif berarti manajemen sumber daya manusia memiliki praktek yang baik sehingga semua pengusaha harus mengikutinya terlepas dari situasi bisnis yang ada (Purcell dan Ahlstrand, 1994).

Banyak buku teks manajemen sumber daya manusia dan banyak literatur yang diterbitkan oleh praktisi menganggap bahwa pemahaman akan teknik dan seni manajemen sumber daya manusia telah dipahami dengan baik oleh para pelaku bisnis (Brockbank, 1999), dan studi mereka terus muncul dalam literatur (Huang, 2001). Garis pemikiran ini konsisten dengan pandangan orang-orang seperti Donaldson dan Hilmer (1998) bahwa manajemen adalah profesi sehingga secara praktis perlu dikuasai.

Kebanyakan literatur manajemen utama menggabungkan pendekatan dasar untuk manajemen sumber daya manusia sebagai praktek manajemen yang baik (Korczynski, 2002), meskipun tidak semua akan

mengkategorikan sebagai strategik (Purcell dan Ahlstrand, 1994). Namun, dari sini, isu-isu mulai muncul. Salah satu isu yang muncul adalah mendefinisikan kinerja pegawai yang berkaitan dengan perilaku dan sikap karyawan. Jika karyawan dikelola menggunakan praktek manajemen sumber daya manusia yang direkomendasikan, mereka akan sangat puas dengan pekerjaan mereka, sangat termotivasi, setia dan cenderung untuk meninggalkan sesuatu yang buruk, mereka lebih memperhatikan ketepatan waktu, dan lainnya.

#### **F. Munculnya Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Selama beberapa tahun terakhir, sebagian besar peneliti manajemen sumber daya manusia secara eksplisit menganjurkan konsep tertentu yaitu strategis manajemen sumber daya manusia. Unsur strategis pertama terdiri dari koordinasi setiap kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpisah seperti: rekrutmen, seleksi, penghargaan manajemen, pelatihan dan sebagainya sehingga mereka saling melengkapi satu sama lain, yang pada akhirnya memaksimalkan hasil (Becker dan Huselid, 1998). Hal ini disebut sebagai internal atau kesesuaian horisontal.

Persyaratan strategik kedua adalah untuk memberikan manajemen sumber daya manusia tempat yang tepat dalam manajemen perusahaan secara keseluruhan, sehingga keputusan manajemen lainnya memperhitungkan implikasi sumber daya manusia. Seiring waktu, proposisi-proposisi ini telah mendapatkan penerimaan luas sebagai strategi manajemen sumber daya manusia.

Pendekatan rasional untuk strategi yang mendasari konsep strategi manajemen sumber daya manusia adalah asumsi bahwa strategi adalah sesuatu yang dikembangkan dan dilaksanakan oleh sekelompok kecil manajer senior. Dalam model strategi manajemen sumber daya manusia, seorang manajer sumber daya manusia merupakan bagian dari kelompok manajemen senior. Karyawan harus dikelola dengan cara-cara yang sesuai dengan hasil dan tujuan

perusahaan dan strategi bisnis yang dikembangkan (Becker dan Huselid, 1998).

Praktik sumber daya manusia adalah tujuan strategis perusahaan yang lebih luas. Sebelum rencana sumber daya manusia dikembangkan rencana tingkat perusahaan dan bisnis harus dikembangkan (Schuler, 2001).

Menurut Schuler (2001): empat tugas utama sumber daya manusia yaitu:

1. Mengelola tugas dan kesempatan kerja;
2. Mengelola kompetensi karyawan;
3. Mengelola perilaku karyawan;
4. mengelola motivasi karyawan.

Pada pandangan tersebut manajemen sumber daya manusia tergantung pada arah strategi perusahaan dan merupakan hilir aktivitas (Legge, 1995). Suchodolski (1998) telah mengidentifikasi peran bawahan sebagai salah satu dari tiga elemen inti manajemen sumber daya manusia yang melampaui batas-batas nasional, sementara Leopold, Harris dan Watson (1999) menyebutnya sebagai jantung dari konsep strategi manajemen sumber daya manusia.

Dyer dan Holder (1988) telah mencatat potensi adanya pengaruh timbal balik antara strategi perusahaan dan strategi manajemen sumber daya manusia. Bechet dan Walker (1993) juga telah menegaskan saling ketergantungan dari bisnis dan strategi manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa situasi mungkin jauh lebih kompleks daripada peringkat kegiatan manajerial. Bir dan Eisenstat (2000) menyatakan bahwa perusahaan telah lama mengetahui bahwa, untuk menjadi kompetitif, mereka harus mengembangkan strategi yang baik dan kemudian menyesuaikan kembali struktur, sistem, perilaku kepemimpinan, kebijakan sumber daya manusia, budaya, nilai-nilai dan manajemen. Menurut proses aliran pemikiran ini, perusahaan perlu mengembangkan dan menerapkan seperangkat prosedur yang terbaik mengkomodasi tujuan strategis yang lebih

luas (Becker dan Huselid, 1998). Brockbank (1999) telah mengusulkan sebuah model di mana manajemen sumber daya manusia dapat berkembang dari fungsi reaktif operasional, menjadi operasional yang proaktif dan strategis reaktif untuk fungsi strategis proaktif, menunjukkan bahwa yang terakhir adalah pendekatan yang akan membuat potensi kontribusi terbesar terhadap keunggulan bersaing. Hal ini tentu saja memiliki perspektif yang menganggap karyawan sebagai aset manusia untuk dikelola secara rasional. Banyak peneliti telah mengkaji pendekatan ini.

### ***G. Komitmen Tinggi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sistem Kerja Kinerja Tinggi***

Saat ini konsep strategi manajemen sumber daya manusia semakin mapan dan banyak literatur yang mengembangkan konsep ini. Pada sisi lain banyak ahli manajemen juga mengembangkan praktek model manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan komitmen yang tinggi dari pihak karyawan dan tingkat tinggi kinerja organisasi.

Konsep strategi manajemen sumber daya manusia berevolusi dari literatur yang terkait dengan spesialisasi yang fleksibel (Piore dan Sabel, 1984) konsep ini disebut sebagai pendekatan sosio-teknik untuk organisasi bekerja. Konsep ini menolak prinsip sistem *Taylor*, yang menggabungkan ketaatan pada salah satu cara terbaik untuk melakukan tugas dengan pemisahan yang kaku perencanaan dari eksekusi. Dalam arti luas, menggabungkan pendekatan sebuah pola untuk organisasi bekerja, menggabungkan praktek-praktek seperti fleksibilitas pekerjaan, kerja tim dan minimalisasi status perbedaan (Wood, 1999), sebagai penolakan eksplisit prinsip-prinsip pengelolaan karyawan diwujudkan dalam manajemen ilmiah. Sebagian besar literatur berkaitan dengan proses kerja, yang berasal dari manufaktur dan kemudian berurusan dengan banyak industri jasa. Namun fokus tetap pada apa yang disebut sebagai rival manajerial dan staf profesional.

Beberapa pertanyaan yang terkait dengan pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana komponen strategi kerja tenaga majemen sumber daya manusia diarahkan? Karena secara rasional dan direktif, model strategi manajemen sumber daya manusia dapat menjadi manajer dan berhasil tetapi asumsi tersebut dapat dibantah pada beberapa alasan. Melalui kajian ini kita dapat menyimpulkan bahwa strategi manajemen suber daya manusia memiliki sistem kerja kinerja tinggi.

Para pendukung organisasi kerja sosio-teknis mengklaim bahwa manajemen ilmiah tidak lagi tepat di banyak perusahaan karena perubahan teknologi dan pasar produk. Mereka berpendapat bahwa model kerja organisasi muncul dalam organisasi yang sukses karena melibatkan tim-tim pekerja multi-terampil, selaras dengan kebutuhan pelanggan, beradaptasi dan berkomitmen untuk perbaikan diri diarahkan terus-menerus dalam desain tugas.

Kritik dari proposisi ini antara lain, bahwa bukti yang dikatakan untuk memvalidasi model datang hampir secara eksklusif dari penelitian industri manufaktur yang terbatas bahkan tidak dapat digeneralisasikan dalam manufaktur (Pilkington, 1998).





# Bab 3

## Keunggulan Bersaing

Salah satu bagian penting untuk pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan adalah mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Meskipun perusahaan dapat melakukan banyak hal untuk tujuan ini, salah satu yang sering tidak diakui adalah memanfaatkan manajemen sumber daya manusia yang unggul. Saat ini, banyak perusahaan menyadari pentingnya sumber daya manusia, tetapi sedikit sekali dari mereka yang mengkonseptualisasikan sebagai salah satu strategi mendapatkan keunggulan bersaing. Akibatnya, banyak perusahaan melepaskan kesempatan untuk merebut keunggulan bersaing melalui inisiatif praktek sumber daya manusia. Namun, ada beberapa perusahaan yang tidak melepaskan kesempatan.

Perusahaan dianggap sebagai organisme kohesif, yang belajar untuk mengadopsi atau menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu yang didasari oleh adanya perubahan lingkungan bisnis.

Kondisi tersebut melahirkan pertanyaan apa yang benar-benar harus perusahaan lakukan untuk mempertahankan atau mengoptimalkan situasi dalam lingkungan yang terus berubah? Mana yang harus difokuskan, keuangan, teknologi, atau sumber daya manusia? Untuk menjawab pertanyaan ini kita harus *me-review* kembali penelitian-penelitian terdahulu.

Barney (1991) menunjukkan bahwa, dalam rangka pemenuhan keunggulan sumber daya manusia yang kompetitif berkelanjutan, sumber daya harus menambah nilai perusahaan, memiliki sumber daya manusia yang langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat disubstitusikan. Wright (1994) telah menunjukkan bahwa sumber daya manusia harus memenuhi kriteria yang diungkapkan oleh Barney untuk menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Coff (1994) berpendapat bahwa aset manusia adalah sumber utama

keunggulan berkelanjutan karena ambiguitas kausal dan informasi yang sistematis membuat mereka tak ada bandingannya.

Guest (1990) mengatakan bahwa jika manajemen mempercayai pekerja mereka dan memberi mereka tugas yang menantang, sebagai imbalan pekerja akan merespon dengan motivasi tinggi, komitmen yang tinggi dan kinerja tinggi. Gratton (1997) mengidentifikasi enam faktor untuk sukses yaitu:

1. Komitmen manajemen puncak;
2. Motivasi dan aspirasi perekrutan;
3. Kemampuan inti dari tim manajemen;
4. Aspirasi tim;
5. Kemampuan untuk membangun dan mempertahankan aliansi;
6. Integrasi bisnis menjadi jaringan global.

Apa artinya bagi perusahaan? Ini berarti bahwa sumber keunggulan bersaing telah bergeser dari sumber daya keuangan untuk teknologi ke sumber daya manusia. Dengan kata lain, keberhasilan tidak tergantung hanya pada ukuran anggaran atau produk yang mendukung teknologi, tetapi juga tergantung pada sikap, kompetensi, dan keterampilan karyawan. Kemampuan karyawan untuk menghasilkan komitmen dan kepercayaan, mengkomunikasikan aspirasi, dan bekerja dalam hubungan yang kompleks. Sekarang kita tahu bahwa salah satu sumber keunggulan bersaing adalah karyawan. Lalu apa yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan bersaing melalui mereka? Jawabannya terletak pada strategi bersaing dan praktik sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan.

### ***A. Sejarah Strategi Bersaing***

Gagasan strategi semakin populer dalam literatur dan manajemen kapitalis. Konsep strategi yang diambil dari bahasa Yunani “strategos”, yang artinya seorang jenderal, yang pada gilirannya berasal dari bawah yang berarti “tentara” dan “pemimpin” (Legge 1995), tetapi orang Yunani tidak memberikan gambaran yang jelas tentang hal

tersebut. Secara konvensional, strategi diasumsikan melibatkan perencanaan dan mengarahkan organisasi kebeberapa sasaran dan tujuan. Dalam bisnis apapun, ada masalah yang berhubungan dengan pasar tertentu yang bersifat strategis, dan ada juga keputusan yang berhubungan dengan pasar tertentu yang bersifat strategis kondisi tersebut merupakan keputusan strategis yang saling terkait.

Sebuah strategi, baik itu strategi manajemen sumber daya manusia atau jenis lain dari strategi manajemen, harus memiliki dua elemen kunci. Elemen tersebut adalah tujuan strategi dan rencana aksi. Tujuan strategi adalah hal-hal yang seharusnya dicapai. Sedangkan rencana aksi adalah usulan-usulan tujuan yang akan direalisasikan atau dipenuhi. Schermerhorn (1993) mendefinisikan strategi sebagai rencana tindakan komprehensif yang menetapkan arah penting bagi organisasi dan memandu alokasi sumber daya.

Apa itu strategi bersaing? Porter (1985) mendefinisikan strategi bersaing sebagai posisi perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif. Bagian ini juga menimbulkan dua pertanyaan penting yaitu:

1. Bagaimana struktur atau daya tarik industri dalam perusahaan?
2. Bagaimana posisi perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif?

Untuk menjawab pertanyaan pertama perusahaan, sebagai organisasi, harus menganalisis industri dengan fokus pada hal-hal berikut (analisis industri):

1. Mulailah dengan memahami industri Anda.  
Memahami industri adalah upaya untuk mengenali karakter industri dalam perusahaan. Pemahaman terhadap karakter perusahaan akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang dalam persaingan.
2. Fokus perhatian pada kekuatan yang signifikan.  
Fokus perhatian pada kekuatan yang signifikan adalah upaya untuk memposisikan perusahaan dalam industri melalui keunggulan

yang dimiliki perusahaan. Kekuatan umumnya merupakan ciri khas yang hanya dimiliki oleh suatu perusahaan yang dapat dijadikan modal persaingan.

3. Selalu memperhatikan kondisi eksternal perusahaan untuk perubahan industri.

Perhatian terhadap kondisi eksternal adalah upaya untuk memahami lingkungan eksternal perusahaan yang sangat cepat berubah. Upaya ini dilakukan untuk memposisikan perusahaan agar mampu bersaing dalam industri yang sejenis.

Untuk menjawab pertanyaan kedua (posisi kompetitif), pertanyaan lebih lanjut muncul yaitu bagaimana sebuah perusahaan mencapai kinerja yang unggul? Untuk menjadi pemain unggul dalam industri apapun, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga para pesaing tidak dapat menyalin atau menggandakan keunggulan yang dimilikinya.

Keunggulan kompetitif dapat dipertahankan oleh salah satu dari dua cara berikut (Porter, 1985):

1. Perusahaan memiliki keunggulan yang tidak mampu diduplikasi oleh para pesaing, atau memiliki kualitas yang sangat langka;
2. Perusahaan meningkat begitu cepat sehingga para pesaingnya tidak bisa mengejar.

### ***B. Persentase Keunggulan Bersaing***

Ketika sebuah perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan dilaksanakan oleh pesaing potensial, maka kita dapat mengatakan perusahaan tersebut memiliki keunggulan bersaing. Ketika suatu perusahaan menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan dilaksanakan oleh pesaing saat ini atau potensial dan ketika perusahaan-perusahaan lainnya tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi ini, maka kita dapat mengatakan perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney 1991).

Ada dua model utama yang harus dipertimbangkan ketika membahas keunggulan bersaing. Pertama adalah posisi atau model lingkungan dan yang kedua adalah tampilan yang berbasis model sumber daya.

### ***C. Posisi atau Model Lingkungan***

Sebagai upaya mencapai keunggulan bersaing, perusahaan diwajibkan untuk membuat pilihan tentang jenis keunggulan bersaing, berusaha untuk mencapai dan menentukan ruang lingkup di mana ia akan mencapainya. Memilih lingkup bersaing atau berbagai kegiatan perusahaan dapat memainkan peran yang kuat dalam menentukan keunggulan bersaing karena bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Kita memahami bahwa apa yang kita sebut kreatif bukan merupakan hasil dari tindakan individu saja. Tetapi merupakan hasil dari tiga kekuatan utama yaitu:

1. Kelompok lembaga sosial, atau kondisi lapangan, dan merupakan variasi yang dihasilkan oleh individu yang layak melestarikannya.
2. Domain budaya, domain budaya yang baik akan melestarikan dan mengirimkan ide-ide baru yang dipilih atau di bentuk ke generasi berikutnya;
3. Individu yang membawa beberapa perubahan dalam domain, perubahan lapangan akan mempertimbangkan untuk menjadi kreatif.

Kreativitas merupakan fenomena yang dihasilkan oleh interaksi ketiga kekuatan tersebut. Tanpa mendefinisikan domain budaya, tindakan inovasi tidak mungkin terjadi bahkan tidak bisa memulai. Tanpa sekelompok tim untuk mengevaluasi dan mengkonfirmasi secara adaptif dari inovasi, adalah mustahil untuk membedakan mana yang merupakan hasil kreatif atau hanya konsep yang mustahil atau aneh.

Schuler dan Jackson (1987) telah merumuskan beberapa komponen keunggulan bersaing yang merupakan pengembangan tiga keunggulan bersaing Porter yaitu strategi inovasi, peningkatan kualitas, dan pengurangan biaya.

*a. Strategi Inovasi*

Fokus utama strategi ini adalah mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari pesaing atau menawarkan sesuatu yang baru dan berbeda. Sebuah komponen penting dari setiap strategi inovasi akan menuntut karyawan untuk memperluas keterampilan yang mereka miliki.

*b. Strategi Peningkatan Kualitas*

Fokus utama strategi ini adalah meningkatkan produk atau jasa. peningkatan kualitas berarti mengubah proses produksi dengan cara yang membutuhkan pekerja untuk lebih terlibat dan lebih fleksibel.

*c. Strategi Pengurangan Biaya*

Perusahaan umumnya berusaha mendapatkan keunggulan bersaing dengan menjadi produsen biaya terendah. Pertanyaannya adalah siapa yang membawa inovasi, kualitas dan strategi pengurangan biaya untuk perusahaan? Hal ini diyakini bahwa kondisi ini berasal dari karyawan yang tepat dan termotivasi oleh praktek-praktek sumber daya manusia yang tepat.

# **BAB 4**

## **Sumber Daya Berbasis Perusahaan**

Kita harus membedakan konsep sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan. Sumber daya manusia berkaitan dengan aspek manusia sedangkan sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan lain-lain yang dikendalikan oleh perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk memahami serta menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Dalam bahasa yang sederhana, sumber daya perusahaan adalah kekuatan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi perusahaan. Sumber daya perusahaan dapat dengan mudah diklasifikasikan menjadi tiga kategori yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi.

Sumber daya fisik berkaitan dengan fasilitas fisik yang dimiliki oleh perusahaan. Umumnya sumber daya ini berkaitan dengan teknologi yang digunakan dalam perusahaan, pabrik dan peralatan mesin yang dimiliki oleh perusahaan, lokasi geografis perusahaan, dan akses ke bahan baku. Sumber daya manusia meliputi pelatihan, pengalaman, penilaian, pengawasan, hubungan dan wawasan manajer individu, serta pekerja dalam perusahaan. Sedangkan sumber daya organisasi mencakup struktur pelaporan formal perusahaan, perencanaan formal dan informal, mengendalikan, dan mengkoordinasikan sistem, serta hubungan antara kelompok dalam perusahaan serta antara perusahaan dan orang-orang di lingkungannya (Barney, 1991).

Pandangan berbasis sumber daya perusahaan saat ini sering menjadi bahan kajian teori alternatif strategi yang dikembangkan oleh Porter. Fokus utama kajian adalah posisi pasar produk, teori yang berkembang berargumen bahwa perusahaan mencapai keunggulan bersaing dan berkelanjutan dengan mengembangkan sumber daya,

yang memiliki nilai unik, dan tidak mudah ditiru oleh orang lain. Dengan demikian perusahaan yang memiliki keunggulan sumber daya fisik lebih mampu bersaing karena yang lain tidak bisa membeli, atau memiliki keunggulan superior.

Barney (1991) menunjukkan bahwa untuk memahami keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perlu membangun sebuah model teoritis yang dimulai dengan asumsi bahwa sumber daya perusahaan mungkin heterogen dan bergerak. Jika perusahaan memiliki potensi ini, sumber daya perusahaan harus memiliki empat atribut:

1. Harus berharga, dalam arti bahwa perusahaan dapat mengeksploitasi peluang atau meminimalkan ancaman dalam lingkungan perusahaan.
2. Perusahaan harus menjadi langka di antara kompetisi perusahaan saat ini dengan potensi yang dimiliki.
- c. Tidak harus sempurna.
- d. Tidak mungkin ada pengganti yang setara untuk sumber daya ini.

Sumber perusahaan bisa tidak sempurna untuk satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut:

1. Kemampuan suatu perusahaan untuk mendapatkan sumber daya tergantung pada kondisi sejarah yang unik.
2. Hubungan antara sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan perusahaan adalah kausal.
3. Sumber daya menghasilkan keuntungan perusahaan secara sosial.

Wright (1994) telah menunjukkan bahwa sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing karena memenuhi kriteria untuk menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sumber daya manusia akan menambah nilai perusahaan, jarang



terjadi, tidak dapat ditiru dan tidak berkelanjutan. Selain itu sumber daya manusia merupakan kondisi sejarah yang unik bagi beberapa perusahaan, kompleksitas sosial, yang berarti bahwa tidak semua perusahaan dapat berhasil mengembangkan sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui adopsi praktek sumber daya manusia dari perusahaan yang telah berhasil mengembangkan sumber daya manusia.

Pfeffer (1994) telah mengeluarkan enam belas praktik keunggulan bersaing melalui sumber daya manusia yaitu:

1. Keselamatan karyawan

Keselamatan karyawan adalah upaya yang dilakukan untuk menghindari kerugian yang diderita oleh karyawan ketika melakukan proses kerja. Keselamatan karyawan merupakan salah satu kepedulian perusahaan kepada karyawan sehingga karyawan memiliki kehati-hatian dan ketenangan dalam bekerja.

2. Program jangka panjang

Program jangka panjang adalah kumpulan strategi yang akan menjadi dasar pengelolaan perusahaan sehingga perusahaan mampu tumbuh dan berkembang ke arah yang lebih baik.

3. Partisipasi dan *empowerment*

Partisipasi dan *empowerment* adalah upaya mendorong dan membolehkan seseorang dalam mengambil tanggung jawab secara pribadi untuk meningkatkan atau memperbaiki cara-cara menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kontribusi dalam pencapaian sasaran organisasi. Upaya ini memerlukan penciptaan budaya untuk mendorong pegawai dalam melakukan sesuatu yang berbeda dan membantu pegawai untuk percaya diri sebagai upaya melakukan perubahan.

4. Lambang sosial

Lambang sosial adalah upaya untuk mendekatkan diri kepada masyarakat tentang keberadaan perusahaan melalui *Corporate*

*Social Responsibility* (CSR). Kegiatan CSR adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai rasa tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan sosial maupun lingkungan sekitar di mana perusahaan itu berada, seperti melakukan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dan menjaga lingkungan, memberikan biaya pendidikan bagi anak tidak mampu, pemeliharaan fasilitas umum, sumbangan untuk membangun desa atau fasilitas masyarakat yang bersifat sosial dan berguna untuk masyarakat banyak, khususnya masyarakat yang berada di sekitar perusahaan. Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan sebuah fenomena dan strategi yang digunakan perusahaan untuk mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan *stakeholder*-nya. CSR dimulai sejak era di mana kesadaran akan keberlanjutan perusahaan jangka panjang adalah lebih penting daripada sekedar profitabilitas perusahaan. Kegiatan CSR akan menjamin keberlanjutan bisnis yang dilakukan.

#### 5. Pembayaran insentif

Pembayaran insentif yang sesuai, tepat waktu, dan memiliki nilai harapan karyawan akan memberikan kepuasan karyawan yang sangat luar biasa. Perusahaan-perusahaan besar umumnya memiliki program ini sehingga karyawan dapat berlomba-lomba dalam peningkatan prestasi terhadap pekerjaan.

#### 6. Selektif dalam perekrutan

Merekrut karyawan adalah suatu kegiatan yang sangat sulit bagi perusahaan. Perekrutan karyawan yang tidak selektif akan membahayakan bagi perusahaan terutama dalam penciptaan keunggulan bersaing perusahaan. Perekrutan harus mengutamakan sifat objektivitas, artinya lebih mengutamakan kualitas calon karyawan berdasarkan kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

#### 7. Kepemilikan karyawan

Perusahaan harus memiliki karyawan yang berkualitas. Karyawan

yang berkualitas adalah karyawan yang mampu mengembangkan potensi yang mereka miliki, karyawan yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, dan karyawan yang dapat menggerakkan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang.

#### 8. Tim dan redesain kerja

Keunggulan bersaing dapat juga dilakukan dengan pembentukan tim dan redesain kerja. Kegiatan ini akan memberikan dampak positif bagi perusahaan terutama kualitas kekompakan tim kerja dapat terbentuk dan terjaga.

#### 9. Gaji yang rendah

Gaji rendah merupakan salah satu strategi bersaing yang cukup handal bagi perusahaan. Gaji yang rendah akan mengakibatkan perusahaan mampu meminimalisasi biaya tetap (*Fixed Cost*) perusahaan sehingga perusahaan mampu mempertahankan laba. Perlu diingat bahwa gaji yang rendah harus disesuaikan dengan standar upah yang telah ditetapkan secara regional (Upah Minimum Regional). Gaji yang rendah bukan berarti perusahaan tidak menjaga kualitas tenaga kerja.

#### 10. Pengukuran kerja

Kualitas yang tinggi terhadap produktivitas akan berefek positif terhadap perusahaan. Kualitas kerja perlu diukur dengan menggunakan berbagai instrumen pengukuran kerja. Pengukuran kerja sebaiknya menggunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh *International Organization for Standardization (ISO)*. Terlaksananya pengukuran kerja akan mengakibatkan manajemen mengetahui ke-kuatan bersaing perusahaan.

#### 11. Lintas pemanfaatan dan lintas pelatihan

Perusahaan besar yang sudah memiliki banyak kantor cabang sering mengalami kekurangan sumber daya manusia yang mampu untuk menggerakkan perusahaan. Sebagai upaya memenuhi kebutuhan karyawan dengan keahlian tertentu untuk kantor cabang biasanya

perusahaan melakukan strategi pemanfaatan dan pelatihan karyawan lintas cabang.

12. Gaji tinggi

Gaji tinggi adalah kebijakan yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Gaji tinggi biasanya diberikan kepada karyawan yang memang mampu memberikan prestasi terbaik bagi perusahaan.

13. Berbagi informasi

Informasi adalah bagian yang cukup penting dalam penciptaan keunggulan bersaing. Informasi perlu disampaikan kepada manajemen sebagai referensi utama penciptaan keunggulan bersaing. Melalui informasi akan memungkinkan perusahaan membangun strategi-strategi baru dalam penciptaan keunggulan bersaing.

14. Pelatihan dan pembentukan keahlian

Pelatihan dan pembentukan keahlian adalah upaya untuk penyediaan karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata. Melalui pelatihan dan pembentukan keahlian.

15. Promosi dari dalam

Promosi dari dalam lebih mengutamakan pemanfaatan karyawan dari dalam organisasi. Hal ini memiliki keunggulan tersendiri bagi perusahaan karena karyawan yang dipromosikan telah memahami budaya dan strategi yang dimiliki perusahaan sehingga karyawan yang dipromosikan telah memiliki pola kerja yang selaras dengan tujuan perusahaan.

16. Filosofi kurva

Filosofi kurva secara umum lebih menekankan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mampu untuk bersaing dengan baik dalam pasar. Filosofi kurva dapat mengacu pada trend yang ada di pasar.

Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan mencari perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia atau pemanfaatan yang lebih baik dari sumber daya manusia. Berdasarkan sudut pandang penelitian banyak peneliti yang tertarik dengan konsep keunggulan bersaing serta penyediaan kerangka kerja berbasis sumber daya perusahaan. Penelitian peran sumber daya manusia dalam keberhasilan bersaing memaksa kita untuk berpikir lebih jernih tentang kualitas keterampilan tenaga kerja dalam berbagai tingkatan dan kualitas iklim motivasi yang dibuat oleh strategis manajemen sumber daya manusia (Boxall 1996).



# **BAB 5**

## **Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Bersaing**

Kompetisi pasar domestik dan internasional telah memberikan perhatian pada pengembangan strategi yang memaksimalkan laba atas investasi sumber daya manusia (SDM). Ketidakpastian lingkungan bisnis telah memacu organisasi untuk mengevaluasi kembali pentingnya modal sumber daya manusia dan strategi manajemen sumber daya manusia sebagai prioritas dalam mencapai keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing adalah inti dari strategi bersaing yang meliputi kemampuan, sumber daya, hubungan, dan keputusan yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan peluang di pasar dan menghindari ancaman terhadap posisi yang diinginkan.

Investasi sumber daya manusia walaupun telah lama diakui dapat menyediakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan penerapan strategi bisnis perusahaan, tetapi perlu adanya kejelasan tingkat keselarasan karena hal ini lebih banyak dibutuhkan dalam menetapkan proses *human resources management* yang terkait dengan strategi bersaing.

Pengembangan dan penyesuaian kemampuan sumber daya manusia dalam strategi bersaing secara luas dipandang penting untuk merealisasikan keunggulan kompetitif perusahaan. Armstrong (2001) berpendapat bahwa pengelolaan manusia adalah bukan sebuah fungsi yang berbeda, tetapi merupakan cara-cara menjalankan strategi bisnis.

Teori organisasi modern dengan perspektif makro berpendapat bahwa tekanan lingkungan berdampak pada perilaku dan praktek

yang melatarbelakangi perusahaan. Secara teori hal ini menunjukkan kerangka kerja yang berguna untuk mengevaluasi pola kesamaan dan perbedaan dalam praktek organisasi moder sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

Perjuangan untuk mendapatkan keuntungan bersaing dalam pasar yang sangat kompetitif secara radikal mengubah corak banyak bisnis. Para ahli teori manajemen sumber daya manusia mulai berdebat bahwa manajemen sumber daya manusia harus diakui sebagai sumber keunggulan bersaing. Bidang strategis manajemen sumber daya manusia telah tumbuh bersama bidang manajemen strategi lain dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini merupakan upaya para peneliti manajemen sumber daya manusia untuk menghubungkan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen strategi. Beberapa penelitian telah menunjukkan dua model untuk strategis manajemen sumber daya manusia, yang akan dipertimbangkan yaitu *maching model* dan *behavioral perspective*.

### ***A. Maching Model dan Behavioral Perspective***

*Maching model* dan *behavioral perspective* dalam strategi manajemen sumber daya manusia dianjurkan oleh Fomburn (1984). Bentuk yang paling sederhana dari *maching model* menegaskan bahwa efektivitas organisasi tergantung dengan kedekatan strategi manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Ide penting dari model ini adalah praktek sumber daya manusia harus disesuaikan dengan posisi persaingan perusahaan yang diinginkan. Hal ini akan membuat organisasi beroperasi lebih efektif. Dengan kata lain, manajemen harus bekerja berdasarkan perilaku yang diperlukan oleh pilihan posisi bisnis tertentu dan mengadopsi praktek-praktek manajemen sumber daya manusia, yang memperkuat perusahaan.

Beberapa penulis berpendapat bahwa perusahaan harus memilih apakah mereka ingin menjadi pemimpin biaya, atau hanya sebagai pembeda atas beberapa hal yang bukan harga unggulan seperti



kualitas unggul, pengiriman atau layanan. Jika manajemen memilih strategi bisnis diferensiasi dari pesaing berdasarkan tingkat inovasi produk yang lebih tinggi, ini akan memanggil kreatif perilaku dan bekerja sama.

Praktek sumber daya manusia akan mencakup beberapa hal berikut (Boxall, 1995):

1. Memilih individu yang sangat terampil;
2. Memberikan nilai lebih kebijakan karyawan;
3. Menggunakan kontrol minimal;
4. Membuat investasi besar dalam sumber daya manusia;
5. Memberikan lebih banyak sumber daya untuk eksperimen, dan penilaian kinerja untuk implikasi jangka panjang.

Pada bagian lain, jika manajemen ingin mengejar keunggulan dalam biaya, maka manajemen akan merancang pekerjaan yang berulang-ulang, pelatihan yang minimal, memotong jumlah staf untuk meminimumkan biaya demi meningkatkan *output*.

Daya tarik dari *maching model* jelas terletak pada kesederhanaan dan cara model ini menawarkan dasar untuk mengintegrasikan praktek sumber daya manusia. Fungsi yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia di bawa bersama-sama dengan tema yang sama, konsistensi perilaku dengan posisi kompetitif. Jika kita berpikir dalam hal kerangka konseptual, maka hal ini adalah hasil yang diinginkan oleh manajemen.

## **B. Kemampuan Model**

*Maching model* strategi manajemen sumber daya manusia terkait dengan pandangan yang berorientasi pasar produk dari strategi yang dianjurkan oleh Porter (1985). Model kedua terkait dengan pandangan berbasis sumber daya perusahaan (*behavioral perspective*). Perspektif berbasis sumber daya (*behavioral perspective*) menawarkan cara kontribusi teori strategi manajemen sumberdaya manusia yang tidak berhenti semata-mata pada gagasan reaktif dari *positioning*.

Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai modal di bawah kendali perusahaan yang memiliki hubungan kerja langsung. Melalui pemikiran yang berbasis sumber daya, manajemen sumber daya manusia dapat menilai tidak hanya karena keterlibatan perannya dalam menerapkan skenario yang kompetitif tetapi menunjukkan kemampuan perannya dalam menghasilkan strategi dan potensinya untuk menciptakan perusahaan yang lebih cerdas dan fleksibel jika dibandingkan dengan pesaing mereka dalam jangka panjang.

Sebagai upaya perbaikan dengan mempekerjakan dan mengembangkan staf berbakat dan bersinergi, kontribusi mereka dalam sumber daya perusahaan, manajemen sumber daya manusia dapat meletakkan dasar bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Strategi manajemen sumber daya manusia, harus terkait dengan seluruh unit atau hubungan kerja dalam rangka mendapatkan model yang lebih lengkap. Sebuah teori strategi manajemen sumber daya manusia harus dibangun atas asumsi yang kredibel tentang sifat manajemen strategi di satu sisi dan upah kerja murah atau imbal jasa di sisi lain.

Pandangan berbasis sumber daya perusahaan (*behavioral perspective*), cukup jelas, memberikan dasar untuk menyatakan bahwa sumber daya utama manusia adalah sumber keunggulan bersaing. Hal ini merupakan pondasi untuk meletakkan dasar intelektual kemampuan model strategi manajemen sumber daya manusia. Model seperti ini dibangun atas dasar belajar adalah sesuatu yang orang lakukan disepanjang hidupnya.

Menerapkan pembelajaran di sebuah perusahaan harus melibatkan orang-orang dengan keterampilan yang ingin bertindak bersama-sama dan yang bekerja sama dengan cara yang kuat. Pembelajaran hanyalah satu set ide tentatif yang menunjukkan bagaimana kemampuan model strategis manajemen sumber daya manusia menawarkan keunggulan dibandingkan *matching model* karena memaksa kita untuk berpikir lebih jernih tentang kualitas keterampilan tenaga kerja di berbagai tingkat dan kualitas iklim

motivasi yang dibuat oleh manajemen. *Maching model* tidak mampu mengambil pandangan jangka panjang pengembangan keterampilan dan hanya membutuhkan pemberian motivasi untuk pekerja.

### **C. Tujuh Langkah Peran Strategi Sumber Daya Manusia**

Proses implementasi strategi sumber daya manusia dalam perusahaan pada dasarnya adalah bagaimana sumber daya manusia dapat menghubungkan setiap fungsi yang dilaksanakan ke dalam proses implementasi strategi. Becker, Huselid, dan Ulrich (2009) menyatakan ada tujuh langkah strategi yaitu:

1. Langkah pertama: mendefinisikan strategi bisnis dengan jelas sesuai prioritas yang akan dibangun. Memfokuskan implementasi strategi daripada hanya memfokuskan pada isi strategi. Meningkatkan kehadiran pada pasar internasional, memaksimalkan efisiensi operasi dan memperbaiki produktivitas.
2. Langkah kedua: menetapkan peran sumber daya manusia sebagai sumber aset strategi. Kasus bisnis memerlukan penelitian untuk mendukung rekomendasi perumusan kasus, hasil penelitian menunjukkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan ditentukan oleh bagaimana mengimplementasikan strategi secara efektif, bukan isi dari strategi itu sendiri.
3. Langkah ketiga: Membuat peta strategi dalam mendefinisikan proses penciptaan nilai. Kejelasan strategi organisasi menetapkan langkah-langkah untuk pelaksanaan strategi. Banyak organisasi telah menciptakan langkah-langkah yang kompleks dalam penciptaan nilai pelanggan (*customer value*) dalam produk atau yang disebut rantai nilai (*value chain*). Semua organisasi memiliki *value chain* dan sistem pengukuran kinerja organisasi harus memperhatikan setiap hubungan di dalam rantai tersebut.
4. Langkah keempat: Mengidentifikasi *human resourcess deliverable* di dalam peta strategi. Memaksimalkan nilai (*value*) membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila

manajer sumber daya manusia tidak memahami aspek bisnis, maka para manajer tidak akan menghargai bagian sumber daya manusia tersebut. Departemen sumber daya manusia harus menetapkan apa yang dapat mendukung kinerja perusahaan seperti yang ditentukan dalam peta strategi dan berusaha fokus pada tingkah laku strategi untuk memperluas fungsi kompetensi, *reward*, dan tugas organisasi.

5. Langkah kelima: Menyelaraskan “arsitektur” sumber daya manusia dengan *human resourcess deliverable*. Profesional sumber daya manusia harus menyusun rancang bangun sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kontribusi pada implementasi strategi.
6. Langkah keenam: Merancang sistem pengukuran sumber daya manusia yang strategis. Kebutuhan pada tahap ini tidak hanya perspektif baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia, tetapi juga resolusi dari beberapa hal teknis yang belum dikenal oleh profesional sumber daya manusia. Bagian ini menetapkan penentu kinerja dan pendukung kinerja yang tepat dan tolak ukur yang jelas untuk kontribusi tersebut.
7. Langkah ketujuh: Menerapkan manajemen berdasarkan pengukuran. Bila *human resourcess scorecard* disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka profesional sumber daya manusia akan menemukan *insight* baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategi.

Profesional sumber daya manusia harus secara rutin meng-ukur *human resourcess deliverable* yang didefinisikan dalam rangka memastikan bahwa *driver* dan *enabler* tersebut masih dianggap signifikan. Hal ini berarti untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja organisasi kelas dunia harus tergantung pada pemahaman yang jelas tentang apa itu strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan, serta penentuan tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan.

Secara khusus kita dapat menyatakan *human resourcess deliverable* adalah persyaratan untuk menyesuaikan keselarasan internal dan

eksternal sistem sumber daya manusia, dan kemudian digeneralisasikan ke keuntungan bersama yang sebenarnya. Sistem pengukuran kinerja Sumber daya manusia dapat menciptakan nilai bagi perusahaan, ketika sistem tersebut secara hati-hati disesuaikan dengan strategi bersama dalam sasaran operasional perusahaan. Perusahaan juga harus dapat melakukan penilaian dengan sistem pengukuran lainnya.

#### ***D. Keunggulan Bersaing dan Implementasinya***

Salah satu tugas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan dasar-dasar strategi dan implementasi manajemen sumber daya manusia agar perusahaan mampu bersaing secara efektif. Strategi manajemen sumber daya manusia akan dapat menciptakan keunggulan bersaing karena strategi manajemen sumber daya manusia akan memberikan dasar bagaimana karyawan bekerja.

Proses yang berkaitan dengan strategi sumber daya manusia dan strategi keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai puncak, diikuti oleh dua pendekatan yang berbeda.

Pendekatan pertama, adalah mengidentifikasi implementasi kerja berkinerja tinggi. Implementasi kinerja tinggi adalah penerapan proses kerja yang tertata sehingga menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien. Pencarian untuk identifikasi implementasi kerja berkinerja tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan karena perusahaan akan semakin sibuk dengan penerapan berbagai literatur yang tertuju pada strategi manajemen sumber daya manusia.

Hasil empiris dari studi tentang sistem kerja yang berkinerja tinggi secara umum dipengaruhi secara positif oleh praktek-praktek strategi manajemen sumber daya manusia tertentu yang tergambar pada kinerja keuangan organisasi. Beberapa hasil penelitian juga menemukan bahwa praktek terbaik sering tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, kadang-kadang menghasilkan output yang bertentangan, tetapi kondisi ini tidak berlaku universal dan cenderung terjadi sebagai akibat mengabaikan setiap masukan yang diberikan

secara aktif oleh karyawan. Truss (2001) menyatakan bahwa salah satu masalah inti yang mendasari pendekatan praktek terbaik adalah kurangnya konsensus di kalangan akademisi dan praktisi tentang kinerja tinggi sehingga konsep ini terus menjadi bahan kajian secara akademik.

Pendekatan kedua adalah manajemen strategis, dengan dasar konsep praktek manajemen sumber daya manusia dan kebijakan harus menjadi panduan keputusan tentang arah strategis dan posisi organisasi di pasar maka perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing. Ciri khas pendekatan ini adalah organisasi yang mengejar strategi tertentu perlu mengadopsi serangkaian kebijakan strategi manajemen sumber daya manusia, yang cocok baik secara struktur organisasi maupun strategi keunggulan bersaing.

Banyak penelitian dalam bidang strategi sumber daya manusia diidentifikasi oleh keunggulan bersaing, seperti: kemudahan akses modal, teknologi yang superior, dan ketersediaan sumber daya alam. Hasil penelitian ini umumnya memberikan dukungan terbatas pada sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing. Beberapa peneliti berpendapat bahwa upaya untuk menghubungkan atau menemukan kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi sumber daya manusia memberikan pondasi yang kurang kuat karena strategi ini dalam kenyataannya sangat sulit karena beberapa perusahaan hanya bersaing pada bagian-bagian tertentu dalam perusahaan khususnya hanya mengutamakan akses modal, teknologi yang superior, dan ketersediaan sumber daya alam. Selain itu secara empiris banyak hasil penelitian menunjukkan strategi sumber daya manusia berubah sesuai dengan strategi bisnis, tetapi strategi bisnis terhambat oleh pendeknya siklus daur hidup produk sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam penerapan strategi bersaing yang berkelanjutan.

Temuan-temuan tersebut jika kita kaji hanya difokuskan pada tujuan jangka pendek perusahaan dalam penciptaan keunggulan bersaing. Perlu disadari bahwa strategi manajemen sumber daya manusia akan lebih bermanfaat dalam jangka panjang bagi perusahaan, sehingga

perusahaan mampu berkembang dan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam menciptakan nilai perusahaan, karena Secara akademis dan bisnis telah terbukti bahwa strategi manajemen sumber daya manusia dalam jangka panjang telah memberikan pengaruh yang besar dalam penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.





# **BAB 6**

## **Aspek Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Keunggulan Bersaing**

Saat ini, dunia bisnis maupun dunia akademis sepakat bahwa sumber daya manusia suatu organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing, asalkan kebijakan untuk mengelola sumber daya manusia terintegrasi dengan perencanaan bisnis strategis dan budaya organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya keselarasan antara kebijakan sumber daya manusia dan tujuan organisasi. Banyak hasil penelitian terbaru yang telah memfokuskan hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan kinerja, dan banyak literatur internasional yang berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terkait erat dengan strategi yang muncul, terutama dari organisasi besar, baik organisasi pemerintah maupun swasta.

Secara nyata ada hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan pengembangan keunggulan bersaing perusahaan melalui strategi perusahaan dan kinerja karyawan jika kita tinjau dari berbagai aspek.

*Pertama*, analisis data yang berkaitan dengan hubungan antara strategi manajemen sumber daya manusia dan kinerja mengungkapkan bahwa ada ketidakpastian arah hubungan. Hubungan yang ada pada satu sisi sangat kuat tetapi pada sisi lain sangat lemah. Hal ini terjadi karena atribut kinerja yang baik untuk kualitas manajemen sumber daya manusia memerlukan komponen lain seperti standar kinerja, motivasi, insentif, atau komponen lain yang masih membutuhkan identifikasi mendalam. Kualitas manajemen sumber daya manusia mungkin merupakan hasil kinerja dari faktor yang berkontribusi terhadap kinerja.

*Kedua*, pertanyaan tentang makna dari pendekatan strategis manajemen sumber daya manusia, yaitu apa yang membuat pendekatan organisasi untuk strategi manajemen sumber daya manusia dan apakah ada metode yang membedakan secara jelas antara pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mungkin dianggap sebagai strategi atau salah satu yang tidak terlihat menjadi strategi?

Kondisi tersebut mempertimbangkan bukti yang ada untuk menentukan apakah organisasi yang menggunakan strategi manajemen sumber daya manusia, dapat mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

### ***A. Sosialisasi Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia***

Bagian penting kelangsungan hidup organisasi adalah pen-ciptaan tenaga kerja melalui penanaman budaya organisasi yang kuat diwujudkan dalam praktek superior Manajemen Sumber Daya Manusia. Mengingat penekanan pada budaya organisasi, maka untuk memiliki pesan dengan konsistensi yang tinggi kita harus mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan cara sistematis membawa karyawan baru ke dalam organisasi. Tersirat dalam argumen ini adalah upaya untuk memperbaiki penekanan pada sosialisasi sebagai praktek manajemen sumber daya manusia.

Sebagai upaya pembahasan kerangka strategi manajemen sumber daya manusia, maka perlu adanya sosialisasi dan tingkat komitmen karyawan yang tergantung pada strategi bisnis organisasi. Sosialisasi adalah proses di mana karyawan baru mempelajari perilaku, nilai-nilai, keyakinan, dan pengetahuan sosial untuk menerima peran baru mereka sehingga berfungsi efektif dalam organisasi. Kondisi ini mempengaruhi berapa lama seorang individu tetap dipekerjakan dalam organisasi berdasarkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungannya.

Teori umum menyatakan bahwa orang yang disosialisasikan ke

sebuah organisasi lebih mungkin untuk tinggal dan mengembangkan karir mereka dalam organisasi. Ini adalah proses penting untuk individu ketika mengejar karir demi kesuksesan pribadi dan untuk organisasi sehingga dapat membangun tenaga kerja yang efektif.

### ***B. Proses Sosialisasi Organisasi***

Proses sosialisasi organisasi akan tercermin dalam proses manajemen sumber daya manusia. Rekrutmen dan seleksi adalah sistem yang digunakan untuk mengidentifikasi kandidat yang dipertimbangkan untuk pekerjaan. Jika terjadi kecocokan dengan spesifikasi kebutuhan organisasi maka mereka akhirnya dikontrak oleh manajemen untuk bekerja dan berkarya dalam perusahaan. Proses ini sering dirancang untuk menyewa seseorang yang memiliki kemampuan bergabung dan berkembang dalam organisasi.

Kegiatan rekrutmen dan seleksi dalam organisasi merupakan pengalaman bagi calon karyawan sebagai karyawan baru dalam organisasi. Melalui sistem ini perusahaan dimungkinkan akan menemukan calon-calon karyawan yang potensial.

Ada beberapa model tahap sosialisasi organisasi. Masing-masing model menggambarkan perkembangan pengalaman karyawan baru karena mereka menyesuaikan diri dengan pekerjaan dalam organisasi baru. Bagian besar model ini menggambarkan tiga tahap dasar yang diawali dengan sosialisasi antisipatif, sosialisasi nyata, dan tahap belajar yang berakhir dengan perubahan yang saling menerima (Fisher, 1986).

Tahap pertama sosialisasi antisipatif, tahap ini menjelaskan bagaimana harapan awal organisasi terhadap pekerjaan sehingga calon karyawan dapat memilih dan mempersiapkan untuk karir tertentu. Pilihan karir seringkali didasarkan pada ide-ide atau harapan karir yang akan menjadi tugas pokok karyawan. Misalnya, pengaruh keluarga, guru, dan teman-teman mungkin berbagi pengalaman mereka dan mempengaruhi seorang individu untuk memilih karir

di bidang bisnis. Selanjutnya, manajer dan perekrut dapat membantu calon pekerja membentuk ekspektasi spesifik tentang sebuah organisasi dan peran kandidat dalam organisasi. Sejauh mana harapan ini terpenuhi pada pekerjaan akan menentukan jumlah penyesuaian yang diperlukan untuk berhasil masuk ke dalam organisasi.

Tahap kedua sosialisasi nyata, tahap ini meliputi pembelajaran awal dan penyesuaian setelah masuk organisasi. Karyawan baru belajar bagaimana melakukan pekerjaan serta bagaimana masuk ke dalam budaya organisasi.

Tahap ketiga adalah tahap belajar, tahap ini meliputi proses pembentukan yang membantu karyawan baru untuk memenuhi keinginannya sebagai bagian dalam organisasi. Pada tahap ini, organisasi dapat melakukan program orientasi dan pelatihan formal sebagai upaya membantu karyawan baru untuk belajar bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi. Selain itu, pembelajaran informal terjadi pada pekerja sebagai karyawan baru yang mengamati dan meminta informasi dari atasan, rekan, dan bawahan. Pembelajaran informal memperkuat prosedur organisasi formal atau memperkenalkan perilaku informal yang diterima oleh organisasi. Tahap akhir dari sosialisasi umumnya mengakui penyesuaian kesuksesan sebagai karyawan baru organisasi yang berubah menjadi sumber daya manusia dalam organisasi. Karyawan baru dalam organisasi harus dapat menyesuaikan diri dan dapat berfungsi sebagai sumber daya informasi yang berharga bagi karyawan baru di masa depan.

Walaupun sebagian besar penelitian tentang sosialisasi organisasi pada karyawan baru mengakui bahwa dalam organisasi orang dapat mempelajari lebih lanjut tentang peran mereka sendiri karena mereka sebagai karyawan baru dapat bersosialisasi atau sebagai karyawan baru harus dapat merealisasikan harapan peran mereka untuk orang dalam.

Penelitian yang berkaitan dengan dimensi ini akhir-akhir ini telah difokuskan pada pemeriksaan perspektif individu sebagai karyawan baru dalam mencari informasi karena mereka berusaha

untuk memahami organisasi dan mendefinisikan karakteristik yang ada. Selain itu, beberapa penelitian berusaha memahami bagaimana senior mereka dalam organisasi berpengaruh secara informal dalam proses sosialisasi bagi karyawan baru.

Misalnya, penelitian yang memfokuskan pada upaya aktivitas karyawan baru dalam mengajukan pertanyaan dan menanyakan sesuatu hal yang berkaitan dengan pekerjaan kepada senior mereka. Upaya aktif oleh atasan dan rekan kerja dalam bersosialisasi bagi karyawan baru untuk penyesuaian relatif lebih penting daripada aktivitas yang mereka lakukan (Ostroff dan Kozlowski, 1992). Hubungan kerja yang positif dengan supervisor dan rekan kerja akan mengurangi efek negatif dari harapan yang belum terpenuhi terhadap kepuasan kerja dan indikator tradisional lainnya yaitu efektivitas sosialisasi.

Hasil penelitian tentang pencarian informasi dan sosialisasi yang sukses sulit untuk dibedakan. Beberapa studi mendukung hubungan positif dengan temuan yang menunjukkan pencarian informasi mengurangi ketidakpastian tentang pekerjaan karyawan baru atau organisasi, yang pada gilirannya, membantu membangun kompetensi karyawan baru agar lebih efisien. Sebaliknya, penelitian lain menemukan hubungan negatif antara pencarian informasi dan sosialisasi karyawan baru ketika ada biaya sosial jika karyawan baru terus mengajukan pertanyaan, atau jika umpan balik tidak positif. Dengan demikian, pencarian informasi dapat menjadi bumerang pada karyawan baru yang terlalu banyak bertanya karena senior mereka mungkin menganggap mereka tidak kompeten, mengganggu, atau usil.

Tidak adanya hubungan antara pencarian informasi dan sosialisasi jika informasi tersebut tidak terkait dengan karyawan baru mengakibatkan karyawan baru tidak dapat menggunakan informasi tersebut untuk memfasilitasi penyesuaian kerja.

Proses sosialisasi organisasi adalah kompleks karena melibatkan tindakan yang diambil oleh karyawan baru dan organisasi. Karyawan

baru akan melalui proses sosialisasi, terlepas dari bagaimana organisasi dapat melakukan atau tidak melakukan, sehingga manajemen sumber daya manusia yang baik akan merumuskan beberapa perencanaan untuk memandu penyesuaian karyawan dalam pekerjaan dan organisasi. Praktek sumber daya manusia secara transparan akan mendukung misi dan nilai-nilai organisasi sehingga lebih memungkinkan untuk membantu karyawan memahami peran mereka dalam organisasi dari praktek manajemen konflik yang sering membingungkan karyawan. Sebagai contoh, mentor dapat memberikan proses sosialisasi pribadi tidak resmi ketika anggota senior mengajari anggota junior untuk karir yang sukses dalam organisasi. Meskipun mentoring ini mungkin tidak resmi, manajer dan supervisor dapat menggunakan metode ini sebagai upaya memberikan pengalaman sosialisasi positif bagi karyawan baru.

Proses sosialisasi tidak sepenuhnya dikendalikan oleh organisasi dan juga tidak sepenuhnya dikendalikan oleh individu. Campuran intervensi resmi organisasi dan intervensi formal tidak dapat memberikan pelajaran yang sesuai, sehingga membuat jalur proses yang kompleks. Akuisisi pengetahuan individu juga tidak selalu terjadi pada tingkat sadar. Pembelajaran seorang karyawan baru mungkin secara implisit memberikan pengetahuan yang diperoleh dari pengamatan dan pengalaman tapi metode ini tidak terpadu, sehingga sulit memberikan kesadaran bahwa seseorang telah belajar sesuatu.

Bagi karyawan baru, hari pertama dalam pekerjaan baru umumnya sering salah dan memberikan informasi yang berlebihan untuk karyawan baru. Secara eksplisit (misalnya, supervisor menjelaskan beban kerja untuk karyawan baru) dan secara implisit (misalnya, karyawan baru merasa tidak nyaman terhadap supervisor tertentu) menggabungkan untuk membantu karyawan baru menentukan apakah ia sesuai dengan organisasi.

Pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran implisit berfungsi sebagai dasar secara intuisi agar bisa mempengaruhi sikap dan

perilaku berikutnya. Dengan demikian, karyawan baru mungkin tidak mampu mengartikulasikan mengapa dia merasa tidak nyaman tentang supervisor, sehingga perasaan yang mungkin timbul menandakan potensi masalah sebagai proses sosialisasi yang rendah.





# **BAB 7**

## **Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Sebagai Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing**

### ***A. Praktek Pelatihan***

Karyawan selalu menjadi pusat perhatian organisasi dalam setiap industri. Kesuksesan organisasi sangat tergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Tanpa aset tersebut per-usahaan pasti akan mengalami kegagalan. Beberapa pertanyaan dasar yang sering timbul adalah Bagaimana bisnis dikelola? Bagaimana mereka mengurus karyawan dan membantu pelanggan mereka dalam mengatur kompetensi inti yang mengatur organisasi selain dari para pesaingnya? Pertanyaan-pertanyaan tersebut penting diutarakan sebagai upaya untuk menyelaraskan kekuatan perusahaan secara internal maupun eksternal.

Secara praktek perusahaan selalu mencari cara yang lebih efisien dalam menghasilkan barang dan jasa. Ketika kemajuan teknologi memberikan perusahaan keunggulan bersaing, maka pesaing mereka dapat dengan mudah mengejar ketertinggalan dengan menerapkan dan meningkatkannya melalui teknologi baru. Untuk menjadi sukses di pasar saat ini, perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang sangat mampu, fleksibel dan berdedikasi, memiliki kemampuan manajemen yang fleksibel dan inovatif, serta memiliki kemampuan untuk mempertahankan kemampuan. Sebagai upaya untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan membutuhkan sebuah departemen sumber daya manusia.

Selain mempekerjakan orang yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, manajer sumber daya manusia harus membangun dedikasi dan kesetiaan antara tenaga kerja dengan menjaga mereka selalu *up to date* tentang rencana perusahaan, serta meletakkan tanggung jawab untuk keamanan kerja dan kondisi kerja.

## **B. Keterampilan Karyawan dan Pelatihan**

Keterampilan karyawan dan pelatihan merupakan salah satu faktor kritis bagi organisasi. Sebagai salah satu faktor yang dapat memberikan kualitas bagi perusahaan keterampilan karyawan dan pelatihan sangat terkait dengan fleksibilitas perusahaan. Perusahaan harus memiliki fleksibilitas dalam produksi dan penyediaan sumber daya untuk menghadapi perubahan pasar dan permintaan pelanggan.

Perusahaan harus, memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dari pelatihan yang diperlukan dalam melakukan berbagai tugas yang berbeda. Kurangnya fleksibilitas karyawan secara historis menjadi sumber runtuhnya sejumlah perusahaan besar. Oleh karena itu, menawarkan karyawan yang terampil dan memiliki tingkat partisipasi, kemandirian, persiapan, upah yang adil, dan manfaat yang tinggi dapat menjadi cara untuk menarik, menginspirasi, dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Upaya ini merupakan salah satu dedikasi perusahaan terhadap karyawan untuk tujuan jangka panjang perusahaan.

Efek dari kemampuan, keterampilan, dan komitmen terhadap hasil tenaga kerja dalam sebuah organisasi yang sangat produktif, pada gilirannya memberikan keamanan kerja karyawan. Hal ini penting bagi perusahaan untuk memiliki karyawan yang fleksibel, dan mempunyai kemampuan kompetitif di pasar.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan dapat dicapai ketika memiliki karyawan yang berharga dan terorganisasi dengan baik. Perusahaan yang melakukan pekerjaan yang unggul mengelola karyawan mereka melalui peningkatan pengetahuan, mengembangkan keterampilan karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan akan menambah nilai bagi organisasi. Kondisi tersebut merupakan tugas berat para manajer dalam perusahaan. Manajer harus mengembangkan strategi yang mengenali dan mempekerjakan karyawan yang memiliki bakat terbaik.

Setelah mereka mempekerjakan orang-orang dengan bakat terbaik, manajer harus menjadikan mereka sebagai aset berharga bagi perusahaan. Manajer kemudian harus memberlakukan dan mengembangkan karyawan tersebut dengan cara yang khusus untuk kebutuhan perusahaan, mendorong mereka untuk menghasilkan ide-ide kreatif yang baru sambil mengakrabkan mereka dengan strategi perusahaan.

Memajemen karyawan adalah fungsi penting dalam perusahaan baik secara tradisional maupun modern, dan yang lebih penting adalah bagaimana mengembangkan strategi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Sebelum perusahaan merencanakan kebutuhan, ia harus menyadari tujuan organisasi dan strategi yang akan dikembangkan. Jika manajer memfokuskan pada meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan keunggulan bersaing maka manajer harus fokus pada bagaimana meningkatkan keterampilan karyawan. Manajer harus membuat rencana kompensasi yang efektif, fokus pada memotivasi karyawan, menjadi pemimpin yang baik, merekrut dan berpegang pada personil yang berkualitas, mengembangkan program pelatihan yang efektif, mengurus karyawan yang dimiliki, mempromosikan pada jenjang jabatan yang lebih tinggi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk terus berprestasi.

Prospek manajemen sumber daya manusia diisi dengan tantangan dan peluang untuk mengawasi sumber daya organisasi yang paling berharga. Strategi memajemen karyawan adalah penting untuk keberhasilan bisnis di pasar yang sangat kompetitif saat ini.

### ***C. Pelatihan dan Pengembangan***

Sebuah perusahaan tanpa di dasari oleh visi misi, pelatihan dan pendekatan mental yang benar, maka dapat dipstikan perusahaan tidak akan dapat mencapai tujuan yang optimal. Manajemen perusahaan harus menyadari bahwa perusahaan terdiri dari individu yang perlu dimotivasi, diberi arahan tentang visi misi perusahaan,

dan yang paling penting karyawan ditanamkan bahwa perusahaan beroperasi untuk mendapatkan keuntungan melalui penyampaian keyakinan yang masuk akal. Perusahaan juga harus terus memberikan motivasi perlunya memiliki team yang baik dalam bekerja. Karyawan mungkin tidak mencapai tujuan keseluruhan perusahaan sendiri, tetapi perusahaan harus meyakinkan mereka akan pentingnya bekerja dalam tim sehingga mereka dapat menginspirasi satu sama lain. Upaya ini akan dapat mengembangkan dan menggabungkan keterampilan dengan ide-ide untuk mencapai keberhasilan akhir dan menyediakan perusahaan dengan keunggulan bersaing yang diperlukan.

Pembelajaran berkelanjutan melalui pembentukan, pelatihan, *coaching*, dan mentoring harus menjadi prioritas dalam agenda manajemen senior. Hal ini sangat penting karena dalam perencanaan proses strategis, pengetahuan dan keterampilan untuk masa depan dapat diidentifikasi, sedangkan kebutuhan pembentukan dapat dianalisis dengan mudah dalam strategi bisnis. Hal ini dilakukan mengingat bahwa banyak perusahaan memerlukan pelatihan yang berkesinambungan untuk kinerja pekerjaan yang efektif. Oleh karena itu, belajar terus-menerus sebagai upaya bagaimana mengembangkan keterampilan bisnis sangat penting untuk mempertahankan kinerja jangka panjang. Setelah kebutuhan pembentukan diidentifikasi, rencana aksi dapat disusun dan dilaksanakan.

Sebagai upaya memastikan bahwa komitmen dan belajar ke tempat kerja tercapai, manajer lini memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk tidak hanya mengembangkan staf mereka tetapi juga untuk pembinaan berkelanjutan, pemantauan, dan pengukuran kinerja individu.

Hal tersebut dapat dicapai, melalui keyakinan proses perkembangan harus didukung oleh sistem seperti penilaian kinerja, penetapan tujuan dan pengukuran, metode komunikasi informal dan formal serta pendekatan terus menerus untuk mengelola perubahan. Individu dalam bisnis harus selalu menyadari strategi bisnis secara keseluruhan dan

peran mereka bermain dalam mencapai tujuan bisnis.

Pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia tidak mudah. Pengetahuan, terhadap keterampilan dan sikap seseorang telah diakui sebagai faktor kompetitif. Hasil dari penerapan ini memiliki hasil yang berbeda-beda, tetapi pada umumnya hanya dapat dicapai secara jangka panjang. Pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan sangat penting untuk keberhasilan keseluruhan bisnis dan harus diberikan dukungan yang tepat.

Biaya pembelajaran harus dinilai sejalan dengan kontribusi untuk membuat pengembangan keseluruhan dan keberhasilan organisasi. Pelatihan, pengembangan, pembinaan dan mentoring harus menjadi proses yang berkesinambungan yang memerlukan perbaikan terus-menerus. Semua karyawan harus memiliki kesempatan untuk berkontribusi baik pada perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran yang pada gilirannya akan menciptakan kepemilikan dan komitmen strategi bisnis secara keseluruhan.

Berdasarkan karakternya pelatihan melibatkan dua komponen yang saling berinteraksi yaitu tenaga pengajar dan peserta. Pengajar sebagai ahli bekerja dengan peserta didik untuk mentransfer pengetahuan tertentu bidang pengetahuan atau keterampilan untuk meningkatkan pekerjaan karyawan saat ini. Pembentukan keterampilan adalah luas, berkelanjutan dan selalu berhadapan dengan banyak kegiatan untuk membawa seseorang atau organisasi hingga batas lain kinerja, mampu melakukan beberapa pekerjaan atau peran baru dalam kegiatan tertentu.

Menurut Asare (2002) karyawan harus dilatih, dan dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan karir mereka sendiri dan kebutuhan organisasi. Pelatihan terhadap pekerjaan atau tugas-tugas yang berorientasi hasil. Hal ini bertujuan untuk memungkinkan individu untuk melakukan pekerjaan lebih baik dalam pekerjaan yang mereka lakukan saat ini.

Pengembangan di sisi lain lebih berorientasi kepada karir dan berorientasi pekerjaan. Hal ini bertujuan untuk mempersiapkan tenaga untuk tanggung jawab yang lebih tinggi di masa depan. Organisasi harus memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan dan melaksanakan sistem pelatihan dan pengembangan dengan program yang terbaik untuk membantu perusahaan mencapai tujuan.

Melihat pelatihan sebagai upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam belajar dari kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Sementara beberapa profesional sumber daya manusia menganggap pelatihan dan pengembangan sebuah paket program rekrutmen, Asare (2002) berpendapat bahwa hal itu harus dimasukkan ke dalam program orientasi bagi staf yang baru direkrut. Semestinya unit pelatihan dan pengembangan harus menjelaskan kepada karyawan baru agar mengetahui pelatihan, program pengembangan sarana dan prasarana, serta fasilitas apa yang tersedia bagi karyawan. Pada tahap sub divisi, pelatihan dan pengembangan menjelaskan program pelatihan internal yang tersedia dan bagaimana mereka bisa berpartisipasi.

Pelatihan juga harus menekankan bidang budaya perusahaan. Sebagai unit yang dinamis dengan memfasilitasi perubahan dan mempertahankan budaya, pelatihan dan pengembangan organisasi harus memperkuat pentingnya pelatihan dan pembangunan melalui upaya terus menerus.

McNamara (2008) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat dimulai untuk berbagai alasan bagi seorang karyawan atau kelompok karyawan termasuk:

1. Ketika penilaian kinerja menunjukkan perlunya peningkatan;
2. Sebagai dasar perbaikan dalam upaya peningkatan kinerja;
3. Sebagai bagian dari program pengembangan profesional secara keseluruhan;

4. Sebagai bagian dari suksesi berencana untuk membantu karyawan memenuhi persyaratan untuk perubahan terencana dalam peran dalam organisasi;
5. Sebagai *pilot project*, atau tes, operasional manajemen kinerja baru sistem;
6. Untuk melatih topik tertentu.

Pelatihan harus diperlukan! Jika demikian, apa jenis, isu-isu yang perlu dan di analisis dengan cermat! Perihal investasi dalam pelatihan bagi suatu organisasi akan menjadi nihil jika pelatihan tidak berdasarkan identifikasi kebutuhan efektif. Rencana pelatihan harus didasarkan pada kebutuhan keterampilan kerja dan inisiatif strategis perusahaan dan isi harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik perusahaan. Perusahaan terkemuka telah membentuk departemen pelatihan, dengan sistem dan pendekatan yang mampu berevolusi bersama dengan sistem mutu secara keseluruhan untuk kebutuhan perusahaan. Akibat adanya ketidak mampuan pengelolaan perusahaan kecil sering menggunakan konsultan luar.

Pelatihan dapat dianggap sebagai upaya untuk membantu orang belajar karena beberapa alasan berikut:

1. Perlunya peningkatan kesehatan organisasi saat ini dan masa yang akan datang.

Pelatihan dalam organisasi perlu dilakukan secara bertahap sebagai upaya peningkatan kesehatan organisasi. Upaya ini perlu dilakukan sebagai antisipasi lingkungan bisnis di masa yang akan datang karena cepat berubah dan penuh dengan ketidakpastian.

2. Pemenuhan pribadi dalam organisasi.

Pelatihan dilakukan sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan personal organisasi dalam posisi tertentu. Selain itu pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan personal sebagai tuntutan kebutuhan karyawan terhadap pekerjaan yang ditangani olehnya.

3. Membantu organisasi untuk belajar, mengatasi lebih baik dan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.

Watson (1999) menyatakan bahwa kegiatan pelatihan dipandang sebagai pemeliharaan, mempertahankan proses sistem dan standar, reaktif dalam menanggapi situasi krisis, memecahkan masalah, danantisipasi persaingan. Pelatihan dan pengembangan secara proaktif memastikan bahwa organisasi memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi dengan perubahan dari pada orientasi pemeliharaan yang disesuaikan dengan tujuan organisasi.

Kegiatan pengembangan karir diarahkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan dalam mengantisipasi ke posisi manajemen yang lebih tinggi. Oleh karena itu organisasi perlu menyusun rencana pengembangan karir bagi karyawan yang akan membantu mereka memperoleh kompetensi yang relevan dalam mengambil posisi manajerial tertentu dalam jangka panjang.

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dirancang untuk memperkuat kekuatan, mengatasi keterbatasan, memberikan sesuatu yang relevan, kompetensi baru, dan memperluas pandangan. Kegiatan pengembangan seperti ini biasanya berkaitan dengan program formal, pelaksanaan tindakan, rotasi pekerjaan, dan delegasi. Menurut Asare (2002), idealnya, dilakukan pada saat staf baru dipekerjakan dalam bidang tertentu, rencana pengembangan karir harus disiapkan untuk karyawan. Pengembangan karir harus jelas dan sesuai dengan profil pribadi staf, kualifikasi pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, pelatihan masa lalu, kekuatan, keterbatasan, kesesuaian proyeksi perkembangan dengan waktu pelatihan dan rencana pengembangan.



## **1. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan**

Quinn, Anderson dan Finkelstein (1996), menyatakan bahwa tujuan pelatihan bagi karyawan adalah untuk menguasai pengetahuan, keterampilan, dan mengubah perilaku sehingga karyawan dapat menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari. Para ahli berpendapat bahwa baru-baru ini telah diakui bahwa sumber daya manusia unsur utama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, pelatihan hanya memberikan pengembangan keterampilan dasar. Tetapi pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan kemampuan personil seperti:

1. Menciptakan ketersediaan tenaga terampil yang memadai sehingga dapat mengisi kekosongan jabatan.  
Kekosongan jabatan sering terjadi pada perusahaan. Hal ini terjadi akibat karyawan memasuki masa pensiun, karyawan mengundurkan diri, terjadi rotasi karyawan, terbentuknya divisi baru serta hal-hal lainnya. Melalui pelatihan dan pengembangan maka akan tersedia sumber daya manusia yang dapat mengisi kekosongan jabatan yang ada.
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengadopsi dan menggunakan kemajuan teknologi karena staf yang cukup terampil dan berpengetahuan luas.  
Tidak dapat dipungkiri teknologi saat ini berkembang dengan cepat. Perusahaan yang tidak mampu mengadopsi teknologi akan mengalami kesulitan memenuhi permintaan pasar. Setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan kebutuhan teknologi yang diimbangi dengan ketersediaan karyawan yang mampu menguasai teknologi. Ketidak mampuan mengadopsi teknologi yang ada akan mengakibatkan kemunduran serius bagi perusahaan. Tidak adanya karyawan yang mampu menguasai teknologi yang diadopsi juga akan mengakibatkan perusahaan tidak berjalan maksimal.
3. Membangun tim yang lebih efektif, efisien, dan sangat termotivasi, yang mampu meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Tim yang efektif, efisien dan sangat termotivasi akan terbentuk dari karyawan yang memahami betul akan visi dan misi perusahaan serta mengutamakan kerja tim jika dibandingkan dengan kerja individu. Membentuk tim yang solid memang sangat sulit dan membutuhkan waktu yang cukup lama karena ini berkaitan dengan budaya perusahaan dan komponen-komponen lain dalam perusahaan.

4. Memastikan sumber daya manusia yang memadai untuk ekspansi ke program baru.

Salah satu manfaat pelatihan dan pengembangan adalah perusahaan akan lebih memastikan tersedianya sumber daya manusia yang memadai untuk kepentingan ekspansi ke program baru. Program baru umumnya dilakukan karena adanya ekspansi perusahaan atau pengembangan unit usaha. Pelatihan dan pengembangan akan memudahkan perusahaan memetakan kebutuhan sumber daya manusia dalam ekspansi perusahaan.

5. Penelitian telah menunjukkan bahwa mereka yang menerima pelatihan telah memiliki manfaat spesifik dari pelatihan termasuk pengembangan terhadap perkerjaan.

6. Peningkatan produktivitas.

Secara empiris pelatihan dan pengembangan telah terbukti dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Melalui pelatihan dan pengembangan produktivitas karyawan dapat terukur dengan jelas karena perusahaan akan mengetahui perubahan sebelum dilakukan pelatihan dengan setelah dilakukan pelatihan.

7. Mengurangi pergantian karyawan.

Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi pergantian karyawan karena dengan pelatihan dan pengembangan secara spesifik bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan pada salah satu bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan bidang keahliannya.

8. Peningkatan efisiensi menghasilkan keuntungan finansial.

Secara finansial pelatihan dan pengembangan dapat mereduksi biaya perekrutan, biaya orientasi, biaya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan baru.

9. Penurunan kebutuhan pengawasan.

Pelatihan dan pengembangan juga secara empiris telah terbukti mampu menurunkan tingkat pengawasan. Hal ini terjadi karena karyawan bekerja lebih percaya diri dengan kemampuan yang mereka miliki setelah memperoleh pelatihan, bekerja dengan cepat tanpa keragu-raguan, dan mampu mengoreksi atas segala kesalahan yang ada.

Perdebatan tentang manfaat umum dari pelatihan dan pengembangan karyawan, McNamara (2008) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan telah memberikan manfaat seperti:

1. Peningkatan kepuasan kerja dan semangat kerja antara karyawan.

Kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan adalah dimensi yang unik dan cepat sekali berubah. Melalui pelatihan dan pengembangan diharapkan selalu ada peningkatan kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan, karena kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan lebih mudah terbentuk dengan dimensi ini.

2. Terjadi peningkatan motivasi karyawan.

Pelatihan dan pengembangan secara empiris juga telah terbukti dapat meningkatkan motivasi karyawan. Motivasi yang dimaksud adalah motivasi positif yaitu motivasi untuk memajukan dan meningkatkan laba perusahaan.

3. Peningkatan efisiensi dalam proses kerja, sehingga memberikan keuntungan finansial.

Pelatihan dan pengembangan bermanfaat juga terhadap peningkatan efisiensi proses kerja. Karyawan yang terlatih akan memberikan kualitas hasil produksi terbaik dan waktu produksi yang efisien sehingga dapat meningkatkan keuntungan secara finansial bagi perusahaan.

4. Peningkatan kapasitas untuk mengadopsi metode dan teknologi baru.  
Melalui pelatihan dan pengembangan akan memungkinkan perusahaan dapat meningkatkan kapasitas produksi dan kemampuan karyawan terhadap adopsi teknologi baru sehingga perusahaan akan lebih banyak menghasilkan barang atau jasa yang diproduksinya.
5. Peningkatan inovasi dalam strategi dan produk.  
Pelatihan dan pengembangan secara khusus akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk melakukan inovasi dalam strategi dan produk. Beberapa karyawan dalam banyak kasus setelah diberikan pelatihan mampu menciptakan strategi-strategi dan produk-produk unggulan terbaru sebagai hasil dari diferensiasi produk.
6. Mampu menurunkan pergantian karyawan.  
Pergantian yang tinggi sering terjadi akibat ketidak mampuan karyawan dalam bekerja. Pelatihan dan pengembangan dapat menurunkan frekuensi pergantian karyawan.
7. Meningkatkan citra perusahaan.  
Pelatihan dan pengembangan secara tidak langsung dapat meningkatkan citra perusahaan. Citra perusahaan dapat terbentuk melalui karyawan-karyawan yang berkualitas. Sedangkan karyawan-karyawan yang berkualitas dapat dicetak melalui program pelatihan dan pengembangan.
8. Mampu meningkatkan kemampuan keragaman pelatihan dalam manajemen risiko.  
Resiko dalam dunia bisnis tidak dapat dihindari tetapi resiko dapat diminimalisasidengancarameningkatkankemampuansetiapkaryawan. Keberagaman pelatihan yang diberikan memberikan pengetahuan karyawan yang beragam sehingga mereka dapat mengantisipasi dan menurunkan resiko yang akan terjadi melalui keahlian yang dimiliki.

Karyawan sering mengembangkan rasa yang lebih besar dari diri, martabat, dan kesejahteraan karena mereka menjadi lebih berharga untuk perusahaan dan masyarakat. Umumnya mereka akan menerima bagian yang lebih besar dari keuntungan materi yang dihasilkan terhadap peningkatan produktivitas mereka. Faktor-faktor ini memberikan rasa kepuasan melalui pencapaian tujuan pribadi dan perusahaan.

## **2. Pelatihan Investasi dan Produktivitas**

Menurut Evans dan Lindsay (1999) kualitas karyawan dan perkembangan mereka melalui pelatihan dan pendidikan adalah faktor utama dalam menentukan jangka panjang profitabilitas organisasi. Perusahaan berkomitmen untuk berinvestasi dalam pelatihan dan pendidikan. Dalam sebuah penelitian tentang dampak investasi modal-manusia seperti pendidikan dan pelatihan yang disediakan majikan, Black dan Lynch (1996) menunjukkan bahwa pelatihan yang disediakan majikan menimbulkan ukuran subjektif produktivitas hampir 16%.

Dalam hal ini perlu menekankan pentingnya pengembangan pelatihan karir, melaporkan bahwa program pelatihan besar yang dilakukan oleh perusahaan, mengakibatkan peningkatan semangat karyawan untuk pekerjaan dan kebanggaan dalam pekerjaan mereka, yang diterjemahkan ke dalam terukurnya peningkatan produktivitas, tingkat *turnover* yang sangat rendah, dan menghasilkan kualitas produk dan layanan.

## **3. Proses Pelatihan**

Sebagai suatu proses, pelatihan memerlukan langkah-langkah tahapan kerja sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan organisasi;
2. Menentukan metode penilaian;
3. Penentuan kesenjangan atau gap;

4. Menentukan tujuan pelatihan;
5. Menentukan *Traineer*;
6. Menentukan metode dan model pelatihan;
7. Menentukan pilihan untuk melakukan evaluasi sarana dan prasarana;
8. Mengelola Pelatihan;
9. Mengevaluasi Pelatihan.

Sebuah bisnis harus memiliki strategi yang jelas dan menetapkan tujuan untuk mengarah dan mendorong semua keputusan yang dibuat khusus untuk pelatihan. Perusahaan yang merencanakan proses pelatihan lebih berhasil daripada mereka yang tidak. Kebanyakan pemilik bisnis ingin berhasil, tetapi tidak mendesain pelatihan yang menjanjikan untuk meningkatkan peluang keberhasilan mereka. Karena ada lima alasan yang prinsip pengelolaan karyawan yaitu:

1. Waktu perusahaan relatif sedikit manajer umumnya mengatakan tuntutan waktu tidak memungkinkan mereka untuk melatih karyawan;
2. Persiapan, manajer bisnis Sebagian kecil tidak terlatih untuk melatih-an karyawan;
3. Luasnya keahlian, Manajer cenderung memiliki keahlian luas daripada keterampilan khusus yang diperlukan untuk kegiatan pelatihan dan pengembangan;
4. Kurangnya kepercayaan dan keterbukaan, banyak manajer lebih memilih untuk menyimpan informasi bagi diri mereka sendiri. Dengan demikian mereka tetap mencari informasi dari bawahan dan orang lain yang dapat berguna dalam proses pelatihan dan pengembangan;
5. Skeptisisme untuk nilai pelatihan, beberapa pemilik usaha kecil percaya bahwa masa depan tidak dapat diprediksi atau dipastikan untuk usaha mereka, oleh karena itu, sebaiknya perhatian berpusat pada kegiatan saat ini yaitu, menghasilkan uang.

Sebuah program pelatihan yang disusun dapat membantu perusahaan untuk sukses. Sebuah program terstruktur dengan strategi dan tujuan perusahaan dalam pikiran memiliki probabilitas tinggi meningkatkan produktivitas melalui tujuan lain yang ditetapkan dalam misi pelatihan. Untuk bisnis apapun, merumuskan strategi pelatihan memerlukan serangkaian pertanyaan yang umum seperti:

1. Siapa pelanggan Anda?
2. Mengapa mereka membeli dari Anda?
3. Siapa pesaing Anda?
4. Bagaimana anda melayani pasar?
5. Apa keunggulan kompetitif yang mereka nikmati?
6. Apa bagian dari pasar yang dimiliki diabaikan?
7. Kekuatan apa yang dimiliki perusahaan?
8. Kelemahan apa yang dimiliki perusahaan?
9. Apa tren sosial yang muncul yang akan mempengaruhi perusahaan?

Berdasarkan pertanyaan di atas dapat dibuat tujuan dari perumusan strategi pelatihan adalah untuk menjawab dua pertanyaan yang relatif sederhana namun sangat penting: (1) Apa bisnis kita? dan (2) Apa yang harus dilakukan bisnis kita? Berbekal jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini dan visi yang jelas, strategi dan tujuan, sebuah perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

#### **4. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan berusaha untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, Pelatihan apa yang sudah dilaksanakan? Pelatihan apa yang mereka butuhkan? Pertanyaan-pertanyaan tersebut mungkin yang sangat sederhana, tapi mendapatkan jawaban yang baik untuk pertanyaan-pertanyaan ini merupakan salah satu langkah yang paling sulit dalam keseluruhan proses pelatihan.

Kebutuhan pelatihan ada ketika seorang individu tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pengembangan program pelatihan perlu melakukan identifikasi, upaya ini dilakukan untuk

mengidentifikasi kesenjangan antara yang ada dan kompetensi yang sebenarnya sangat dibutuhkan sehingga akan diketahui jenis pelatihan yang akan membantu menjembatani kesenjangan.

Ada beberapa prasyarat utama untuk identifikasi kebutuhan pelatihan organisasi dan analisis jabatan yaitu:

1. Penerjemahan visi organisasi;
2. Tujuan jangka pendek dan panjang organisasi;
3. Strategi masa depan yang akan ditentukan oleh organisasi;
4. Metode dan teknologi, lingkungan sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan hadir di masa depan.

Sementara analisis organisasi memberikan petunjuk untuk jenis pelatihan yang harus diberikan secara individu dan kelompok dalam organisasi saat ini atau di masa depan, analisis jabatan di sisi lain melibatkan studi yang cermat dalam suatu pekerjaan organisasi sebagai upaya lebih lanjut untuk menentukan konten pelatihan yang spesifik. Pengamatan (hari ke hari), promosi tenaga kerja, transfer tenaga kerja, penilaian tenaga kerja, kecelakaan kerja dan catatan kontrol kualitas merupakan sumber utama organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu sementara produk atau peralatan baru, standar baru, kebijakan baru, dan tren operasi yang digunakan untuk mengidentifikasi kelompok kebutuhan pelatihan.

Kebutuhan pelatihan dapat dinilai dengan menganalisis tiga bidang utama yaitu, sumber daya manusia organisasi secara keseluruhan, karakteristik pekerjaan, dan kebutuhan individu. Analisis ini akan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Dimana pelatihan dibutuhkan?
2. Apa yang diketahui oleh seorang karyawan untuk menjadi lebih produktif?
3. Siapa yang perlu dilatih dan siapa pelatihnya.



Berdasarkan kondisi tersebut kita dapat memulai menilai kemampuan perusahaan untuk melakukan fungsinya. Analisis ini akan memberikan beberapa tolok ukur terhadap efektivitas unit-unit sehingga program pelatihan dapat dievaluasi. Perusahaan harus tahu di mana posisi sumber daya manusia yang dimiliki minimal lima tahun mendatang melalui perencanaan ketenagakerjaan. Selain itu perusahaan harus mampu mempertimbangkan apakah organisasi berkomitmen secara finansial untuk mendukung upaya pelatihan. Jika tidak, setiap upaya untuk mengembangkan program pelatihan yang solid akan gagal.

Perusahaan harus menentukan dengan tepat di mana pelatihan dibutuhkan. Adalah tindakan yang sangat membosankan untuk melaksanakan upaya pelatihan seluruh perusahaan tanpa berkonsentrasi sumber mana yang paling dibutuhkan. Audit internal akan membantu menunjukkan unit yang dapat mengambil manfaat dari pelatihan. Melalui inventarisasi keterampilan juga dapat membantu menentukan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Upaya ini akan membantu organisasi menentukan keterampilan apa yang tersedia sekarang dan keahlian apa yang dibutuhkan untuk masa depan. Dalam ekonomi berbasis pasar saat ini, Perusahaan harus melakukan peningkatan-peningkatan kepuasan pelanggan. Perusahaan harus mengetahui apa yang pelanggan sukai tentang bisnis atas pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan.

Secara singkat analisis harus fokus pada total organisasi dan harus memberikan informasi hal-hal berikut:

1. Di mana pelatihan diperlukan;
2. Di mana karyawan akan bekerja dalam organisasi.

Dalam hal perusahaan mampu menentukan di mana pelatihan yang dibutuhkan, langkah selanjutnya berkonsentrasi pada isi program. Menganalisis karakteristik pekerjaan berdasarkan deskripsi, narasi tertulis dari apa yang menjadi kebutuhan karyawan sebenarnya. Pelatihan berdasarkan deskripsi pekerjaan harus didefinisikan secara

detail tentang bagaimana pekerjaan dilakukan. Melakukan pekerjaan yang benar akan memungkinkan untuk mendapatkan rasa lebih baik atas apa yang dilakukan. Individu karyawan dapat dievaluasi dengan membandingkan tingkat keterampilan mereka saat ini atau kinerja yang dimiliki dengan standar kinerja organisasi atau kebutuhan organisasi. Apa yang menjadi perbedaan antara tingkat keterampilan yang ada dengan tingkat kebutuhan pelatihan yang sebenarnya.

## **5. Pemilihan *Trainee***

Sekali telah memutuskan pelatihan apa yang diperlukan dan di mana diperlukan, keputusan berikutnya adalah siapa yang harus dilatih? Untuk kebanyakan bisnis, pertanyaan ini sangat penting. Pelatihan karyawan memiliki harga yang mahal, terutama ketika karyawan yang telah mendapatkan pelatihan meninggalkan perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Oleh karena itu penting untuk hati-hati memilih siapa yang akan dilatih.

Program pelatihan harus dirancang untuk mempertimbangkan kemampuan karyawan dalam mempelajari materi dan menggunakannya secara efektif, dan membuat penggunaan sumber daya yang paling efisien. Hal ini juga penting bahwa karyawan dimotivasi oleh pelatih yang berpengalaman. Kegagalan karyawan dalam program ini tidak hanya merusak karyawan tapi membuang-buang uang. Memilih trainee yang tepat adalah penting untuk keberhasilan program.

## **6. Tujuan Pelatihan**

Tujuan dari program pelatihan harus berhubungan langsung dengan kebutuhan yang ditentukan oleh proses penilaian. Tujuan pelatihan harus jelas menyatakan perilaku atau keterampilan apa yang akan dirubah menjadi lebih baik sebagai hasil dari pelatihan dan harus berhubungan dengan misi dan rencana strategik perusahaan. Tujuan harus mencakup dasar untuk membantu posisi karyawan saat

ini dan di mana perusahaan akan memposisikannya masa yang akan datang.

Menetapkan tujuan akan membantu untuk mengevaluasi program pelatihan dan juga untuk memotivasi karyawan. Program pelatihan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan meningkatkan probabilitas keberhasilan.

## **7. Metode Pelatihan**

Ada dua jenis teknik pelatihan yang tersedia untuk bisnis yaitu *on-the-job* dan *off-the-job*. *On-the-job* training disampaikan kepada karyawan sementara mereka melakukan pekerjaan rutin mereka. Dengan cara ini, mereka tidak kehilangan waktu saat mereka belajar. Setelah rencana dikembangkan untuk mereka harus dipelajari, karyawan harus diberitahu tentang rincian. Sebuah jadwal harus dibuat dengan evaluasi berkala untuk menginformasikan karyawan tentang kemajuan mereka. *On-the-job training* meliputi orientasi, pelatihan instruksi kerja, magang, magang dan asisten, rotasi pekerjaan dan pembinaan sehingga kebutuhan pelatihan yang komprehensif dapat terlaksana. Untuk program pelatihan komprehensif, McNamara (2008) menyarankan hal-hal berikut:

1. Komunikasi: Meningkatnya keragaman tenaga kerja saat ini membawa berbagai macam bahasa dan adat istiadat;
2. Keterampilan Komputer: keterampilan komputer menjadi suatu keharusan untuk melakukan tugas-tugas administrasi dan kantor;
3. Layanan Pelanggan: Meningkatnya kompetisi di pasar global saat ini membuat karyawan harus memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Keanekaragaman: Keanekaragaman pelatihan biasanya mencakup penjelasan tentang bagaimana orang-orang memiliki perspektif yang berbeda dan pandangan, serta termasuk teknik untuk menghargai keragaman;
5. Etika: Masyarakat saat ini telah meningkatkan harapan tentang

tanggung jawab sosial perusahaan. Tenaga kerja yang beragam saat ini membawa berbagai macam nilai-nilai dan moral di tempat kerja.

6. Hubungan antar manusia: tekanan yang meningkat di tempat kerja dapat menimbulkan kesalahpahaman dan konflik.
7. Kualitas inisiatif: Inisiatif seperti *Total Quality Management*, Kua-litas Lingkungan, benchmarking, dan lain-lain, membutuhkan pelatihan dasar tentang konsep kualitas, pedoman dan standar untuk kualitas;
8. Keamanan: pelatihan Keselamatan sangat penting terutama bagi karyawan yang bekerja dalam sektor industri alat berat dan bahan kimia berbahaya;
9. Pelecehan seksual: pelatihan pelecehan seksual biasanya mencakup deskripsi kebijakan hati-hati organisasi tentang pelecehan seksual, terutama tentang apa yang perilaku tidak pantas.

## **8. Trainers**

Trainer adalah pelatih atau tenaga yang pengajar yang benar-benar menguasai kebutuhan karyawan yang mengikuti pelatihan. Mereka yang terlibat umumnya berasal dari beberapa tingkatan profesi. *On-the-job training* kebanyakan dilakukan oleh pengawas; *off-the-job training*, oleh personel baik di rumah atau instruktur luar. *In-house training* merupakan tanggung jawab sehari-hari supervisor dan karyawan. Supervisor yang bertanggung jawab untuk produktivitas oleh karena itu, mereka harus secara rutin memberikan pelatihan kepada bawahan mereka. Supervisor harus diajarkan teknik-teknik pelatihan yang baik. Mereka harus menyadari pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk membuat karyawan yang produktif. Pelatih harus diajarkan untuk menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan mereka dan untuk menentukan bagaimana tujuan tersebut dapat digunakan sehingga mempengaruhi produktivitas departemen mereka. Mereka juga harus menyadari bagaimana cara orang dewasa belajar dan bagaimana berkomunikasi dengan orang dewasa.

Ada beberapa cara untuk memilih personil pelatihan pada program pelatihan *off-the-job training*. Banyak usaha kecil menggunakan program pelatihan *in-house training* untuk mengembangkan program pelatihan formal dari aktivitas kerja normal mereka, melalui pertemuan perusahaan atau individual di sesi pelatihan yang telah diatur sebelumnya.

Keterbatasan kemampuan supervisor dalam memberikan pelatihan dapat di atasi dengan menggunakan sumber-sumber tenaga trainer dari luar perusahaan. Ada banyak sumber-sumber trainer pelatihan, termasuk konsultan, sekolah teknik dan kejuruan, program pendidikan berkelanjutan, kamar dagang dan industri serta pembangunan ekonomi kelompok.

Memilih tenaga trainer dari luar untuk pelatihan mempunyai kelebihan dan kelemahan. Keuntungan terbesar adalah bahwa organisasi ini berpengalaman dalam teknik pelatihan. Kelemahan menggunakan spesialis pelatihan adalah perusahaan tidak memiliki pengetahuan akan kualitas trainer sehingga mengkhawatirkan kualitas hasil dari pelatihan. Siapa pun yang dipilih untuk melakukan pelatihan, baik dari luar atau *in-house training*, adalah penting untuk memiliki pemahaman tujuan dan nilai-nilai perusahaan secara hati-hati.

#### **D. Pelatihan Berbasis Kinerja**

Keunggulan bersaing berasal dari apa yang orang lakukan, tidak dari apa yang mereka ketahui. Pelatihan berbasis kinerja secara umum dilakukan untuk menghadapi lima tantangan yang paling besar yang harus dihadapi dalam memperoleh keunggulan bersaing. Lima tantangan yang harus mampu dikelola oleh perusahaan adalah:

1. Perusahaan harus mengakui dan mengambil keuntungan dari peluang pasar yang sangat kompetitif.
2. Perusahaan harus mampu mendefinisikan produk atau jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan.

3. Perusahaan harus menarik, mempertahankan dan meningkatkan sumber daya terbaik yang tersedia dalam menyediakan produk dan layanan.
4. Perusahaan harus mengelola ketidakpastian dalam menciptakan dan mewujudkan produk dan pelayanan.
5. Perusahaan harus berbagi manfaat yang dihasilkan dengan sumber daya perusahaan (karyawan dan pemasok).

Mempertahankan dan meningkatkan sumber daya terbaik yang tersedia adalah bagian yang paling sulit dan sering diabaikan. Pelatihan berbasis kinerja adalah salah satu cara untuk memenuhi tantangan yang ada. Pelatihan berbasis kinerja menekankan kemampuan dalam tugas-tugas pekerjaan penting karyawan untuk mampu menciptakan keunggulan bersaing. Hal ini didasarkan pada definisi yang jelas tentang tugas, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam kompetensi melakukan setiap pekerjaan.

Keberadaan program pelatihan berbasis kinerja direncanakan dan diselenggarakan dalam kegiatan untuk mempersiapkan sumber daya manusia agar karyawan yang kompeten mampu melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Keunggulan bersaing mengharuskan setiap karyawan mempertahankan kinerja pekerjaan mereka pada tingkat tertinggi, atau meningkatkan kinerja untuk memenuhi kebutuhan.

Pelatihan dan peningkatan kinerja departemen harus mampu menjamin bahwa setiap peserta pelatihan dapat menunjukkan kompetensi penuh pada setiap keterampilan yang diajarkan. Pelatihan berbasis kinerja menerapkan prinsip-prinsip ilmiah tentang bagaimana orang belajar, berpikir, dan mengingat. Hal ini membutuhkan penerapan model desain sistem pembelajaran yang terkait dengan:

1. Pengembangan kurikulum.

Pengembangan kurikulum adalah proses perencanaan dan penyusunan kurikulum oleh pengembang kurikulum (*curriculum developer*) dan kegiatan yang dilakukan agar kurikulum yang

dihasilkan dapat menjadi bahan ajar dan acuan yang digunakan untuk mencapai tujuan pelatihan.

## 2. Desain pelatihan yang dibutuhkan perusahaan

Desain pelatihan memberikan arti adanya keseluruhan struktur, kerangka, atau outline, dan sistematika kegiatan pelatihan. Desain pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses perencanaan yang sistematis dan dilakukan sebelum kegiatan pengembangan atau pelaksanaan sebuah pelatihan.

Konsep desain pelatihan dikemukakan dalam bentuk model yang menggambarkan prosedur atau kesatuan konsep dengan komponen-komponen yang memiliki keterkaitan satu sama lain. Model desain pelatihan juga merupakan konseptual yang digunakan untuk menganalisis, merancang, memproduksi, menerapkan, dan mengevaluasi program pelatihan.

## 3. Evaluasi hasil pelatihan

Evaluasi hasil pelatihan merupakan peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan. Evaluasi pelatihan dapat dikatakan juga sebagai upaya mendapatkan kembali informasi mengenai hasil program pelatihan apakah suatu pelatihan memang telah memberikan manfaat secara nyata atau tidak. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan. Evaluasi hasil pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dari hasil program pelatihan sehingga dapat menjamin pelaksanaan program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi hasil pelatihan mencoba mendapatkan informasi mengenai hasil program pelatihan berdasarkan karakteristik kunci dan juga memasukkan umpan balik dari kinerja peserta pelatihan yang sangat membantu dalam memperbaiki pelatihan yang telah diberikan berdasarkan basis kinerja tertentu.

Beberapa karakteristik kunci dari pelatihan berbasis kinerja

adalah pelatihan membantu menentukan bagaimana tingkat kinerja tenaga kerja setelah pelatihan yang dilaksanakan dalam organisasi, dan mengetahui sejauh mana berpotensi melakukan perbaikan.

### ***E. Peran Manajemen***

Peningkatan kinerja sumber daya manusia membutuhkan peran manajemen secara keseluruhan. Melalui sisi manajemen, meningkatkan kinerja sumber daya manusia membutuhkan manajer dan supervisor yang dapat melakukan pekerjaan baik sebagai tim manajemen yang terorganisir dengan baik, tim manajemen yang memiliki pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan. Manajer harus mampu membuat visi bisnis secara nyata dengan mengembangkan kemampuan karyawan dalam tim kerja, pemecahan masalah, dan berpikir kritis. Hal ini tidak cukup hanya memiliki visi, tetapi manajer harus mampu menerapkan tindakan yang sesuai dalam mewujudkan strategi manajemen.

Paradigma usaha dan tindakan yang sesuai berasal dari pernyataan misi organisasi. Pernyataan misi akan mendorong keunggulan kompetitif jika benar-benar dirancang dalam seluruh organisasi. Manajer harus menerapkan pemikiran kritis dalam semua aspek organisasi dan membangun bisnis yang kuat untuk diputuskan. Berpikir kritis dan efektif memperhitungkan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan dari setiap proses dan kesempatan. Bagi sebagian besar, keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada kinerja karyawan.

Sebagai upaya memverifikasi kontribusi masing-masing karyawan, maka perusahaan perlu memiliki program penilaian resmi dengan tujuan yang dinyatakan jelas. Perusahaan perlu tahu apakah setiap karyawan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Evaluasi kinerja ini termasuk mengenali kekuatan dan kelemahan seseorang, menghilangkan penghalang kinerja internal, dan menciptakan program-program pelatihan. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan yang ditugaskan sesuai dengan tugas-tugas yang akan dilaksanakan.



# **BAB 8**

## **Pembentukan Perilaku Karyawan Sebagai Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing**

### ***A. Faktor Perilaku Manusia***

Secara umum manajer memahami implikasi strategi berbasis pengetahuan, dan layanan intensif. Manajer memahami bahwa mereka membutuhkan kecepatan, fleksibilitas, dan berkesinambungan bagi pembaruan organisasi. Manajer mengakui bahwa orang-orang terampil dan termotivasi adalah pusat untuk operasi dari setiap perusahaan yang ingin berkembang. Namun, jika di kaji secara nyata keberadaan kemampuan sumber daya yang ada di perusahaan dan bahkan di Indonesia masih sangat jauh tertinggal dari segi kualitas dan kavasitas kerja. Keberadaan karyawan secara umum di Indonesia sering menjadi objek yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar harapan baik dari pengetahuan, prestasi, ataupun keterampilan.

Banyak ahli berpendapat bahwa kondisi ini terjadi sebagai akibat dari faktor perilaku karyawan itu sendiri. Lebih buruk lagi, di banyak perusahaan para manajer hanya memperhatikan karyawan secara parsial dan hanya difokuskan pada masalah kemampuan dan motivasi untuk kemajuan perusahaan. Di sisi lain, secara praktek terjadi penyalahgunaan sumber daya manusia sehingga sumber daya manusia yang memang berpotensi tersisihkan dari posisi yang seharusnya ditempati sehingga mereka tidak lagi memiliki prestasi yang menonjol.

Dengan kondisi atas kualitas sumber daya manusia yang dimiliki maka organisasi tersebut tidak akan mampu menghadapi persaingan dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga perusahaan tidak mampu untuk bertahan dan menjamin mampu bersaing di pasar. Menunjukkan kepercayaan yang tulus

pada seseorang karyawan merupakan bagian nilai positif yang dapat meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan.

Perusahaan saat ini harus mengembangkan sistem terintegrasi yang menggabungkan pemilihan sumber daya yang cocok dengan pekerjaan, memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan pengembangan perusahaan, mampu memberikan kompensasi yang adil, mampu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, dan mampu menciptakan motivasi lingkungan kerja yang menarik.

Pendekatan orientasi sumber daya manusia bergantung pada: transparansi organisasi, kesiapan untuk mempercayai karyawan, memiliki kesediaan untuk memberdayakan karyawan, memiliki ketulusan untuk menjaga semangat partisipatif tim sehingga karyawan mampu memiliki perasaan kepemilikan yang sangat mendalam terhadap perusahaan. Karyawan merupakan salah satu bagian yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif di pasar global yang kita tahu bahwa pasar sangat sensitif terhadap kualitas layanan suatu produk atau jasa.

Saat ini telah terjadi pergeseran yang sangat besar pada dimensi persepsi pelanggan terhadap nilai tambah dari kualitas suatu produk. Secara umum peningkatan terjadi pada dimensi persepsi kualitas layanan dan pemberian respon cepat untuk kebutuhan pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan jika dibandingkan dengan kualitas produk lain. Kondisi ini terutama terjadi pada industri jasa. Secara tidak langsung kondisi ini menuntut ketersediaan sumber daya manusia yang mampu menangani hal tersebut.

Para profesional (Asosiasi Profesional) sumber daya manusia, terutama di negara-negara berkembang memiliki peran untuk menjadi mitra strategis yang sebenarnya dalam organisasi atau perusahaan. Mereka memiliki peran dan alasan untuk mempromosikan orang-orang potensial tetapi mereka jarang melakukannya dengan sempurna karena berbagai alasan. Padahal di sisi lain, karyawan dituntut untuk meningkatkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja organisasi,

serta menjaga kekinian isu-isu yang terjadi di masyarakat dan pasar agar perusahaan memiliki daya saing yang berkelanjutan.

## ***B. Manajemen Karyawan***

Secara strategik manajemen karyawan diperlukan dalam mengembangkan karyawan yang mampu memberikan dan mencapai tujuan strategik jangka panjang organisasi. Organisasi perlu fokus pada pentingnya sumber daya manusia terutama dalam hal perekrutan karyawan, kompetensi, memotivasi karyawan, menciptakan perilaku, dan bagaimana mempromosikan perubahan antara tenaga kerja mereka dengan cara menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Manajer perusahaan harus melihat unsur manusia yang paling khas dari bisnis, seperti budaya, kepemimpinan, dan karakter untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Beberapa upaya yang dapat dilakukan manajemen untuk mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui pembentukan perilaku karyawan adalah:

### **1. Merekrut Karyawan Dengan Menawarkan Paket yang Menarik**

Sebagai upaya mendapatkan karyawan yang berkualitas dalam perekrutan karyawan baru perusahaan dapat memberikan paket kompensasi menarik, gaji yang adil, manfaat yang fleksibel dan insentif yang menarik. Melalui paket-paket tersebut perusahaan akan memungkinkan mampu mengidentifikasi dan memilih orang-orang yang memenuhi kebutuhan organisasi.

Proses seleksi, termasuk wawancara, harus memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan memiliki validitas dan kehandalan yang tinggi tentang calon karyawan sehingga kualifikasi mereka sesuai dan jelas dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.

Ketika memilih eksekutif baru, langkah kunci pertama adalah

menganalisis kebutuhan organisasi. Wawancara harus dilakukan oleh team secara mendalam melalui pimpinan, rekan-rekan, dan bawahan sehingga ketika wawancara calon karyawan, tim sudah memiliki referensi dasar yang dapat di jadikan alat untuk mendapatkan karyawan baru yang memiliki kualitas tinggi.

Wawancara merupakan sumber yang signifikan dari informasi tentang calon karyawan. Melalui wawancara manajer sumber daya manusia akan memperoleh informasi yang paling relevan dalam membuat keputusan. Departemen sumber daya manusia harus mengawasi dan mengevaluasi keberadaan karyawan baru. Departemen sumber daya manusia juga dituntut untuk memberikan wawasan budaya organisasi yang ada, sehingga harapan, tujuan, dan pembinaan karyawan baru dapat tercapai.

Manajer sumber daya manusia harus menasihati mereka untuk bergerak cepat, tapi hati-hati; membantu mereka beradaptasi dengan gaya tempat kerja baru; membantu mereka dengan keterampilan sosial mereka, jika diperlukan untuk membina hubungan pribadi yang baik dengan rekan-rekan kerja. Keterlibatan yang tinggi departemen sumber daya manusia dalam pencarian karyawan potensial, masa adaptasi, yang hasilnya bisa jauh lebih menjanjikan.

## **2. Retensi Karyawan**

Sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi, ada beberapa komponen kunci bahwa perusahaan harus mengikuti, mendapatkan, serta menjaga, karyawan sebagai komponen nomor satu dari seluruh sumber daya perusahaan. Salah satu kuncinya adalah retensi karyawan. Strategi retensi karyawan mengarah pada komunikasi karyawan yang efektif yang pada gilirannya memberikan komitmen dan meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Kualitas hidup, budaya perusahaan, dan pengembangan profesional adalah beberapa cara terbaik untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Memperhatikan kualitas hidup merupakan langkah penting

dalam rangka untuk mempertahankan karyawan. Ketika perusahaan mulai fokus pada asset dan karyawan-karyawan yang di miliki, retensi tidak lagi menjadi masalah.

Sebagai upaya mempertahankan retensi karyawan, perusahaan perlu mengikuti beberapa pedoman sehingga mereka tidak membuat kesalahan yang sama dalam industri atau tugasnya. Retensi karyawan dapat diabaikan ketika sebuah perusahaan membentuk lingkungan kerja yang positif dan mempromosikan komunikasi yang sehat.

### **3. Memotivasi Karyawan**

Memotivasi karyawan merupakan tugas tersendiri manajer sumber daya manusia. Motivasi yang baik akan membuat karyawan mampu bekerja secara efektif. Jika karyawan tidak termotivasi, maka akan secara jelas terlihat dalam kinerja pekerjaan mereka. Ketika orang termotivasi dan terinspirasi, mereka lebih kreatif dan produktif dan cenderung untuk meninggalkan hal-hal yang mengganggu proses kerja. Perusahaan harus menyadari bahwa karyawan tidak semua termotivasi oleh hal yang sama. Oleh karena itu, pimpinan perlu mencoba sejumlah teknik yang berbeda untuk mendapatkan motivasi penuh dari karyawan.

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah membangun hubungan positif melalui komunikasi melalui tatap muka. Pemanfaatan teknologi komputerisasi yang ada saat ini telah berdampak pada menurunnya frekuensi dan kualitas tatap muka antar manajemen dengan karyawan. Manajer lebih banyak memanfaatkan email, SMS, dan telpon dalam berkomunikasi. Kondisi ini dalam jangka panjang akan mengakibatkan permasalahan tersendiri meng-ingat media-media tersebut memiliki keterbatasan. Tidak jarang sering terjadi kesalahpahaman antara manajemen dengan karyawan, karyawan dengan karyawan, bahkan kondisi yang paling buruk akan terjadi ketidakpercayaan yang tinggi antara perusahaan dengan karyawan, dan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya.

Menghargai komunikasi yang terbuka sangat penting karena

melalui komunikasi ini akan terjadi peningkatan modal kerja dalam hal kemampuan komunikasi karyawan. Melalui komunikasi ini secara kontinyu akan mempromosikan kenyamanan kerja karena adanya kepercayaan yang tinggi antar individu. Melalui komunikasi ini manajemen juga akan mengetahui tujuan karyawan bekerja, cita-cita atas karir karyawan serta aspek lainnya yang menjadi dambaan karyawan.

Jika terbentuk kepercayaan yang tinggi, karyawan tidak takut untuk berbagi ide dan solusi yang mungkin dapat memecahkan masalah. Karyawan lebih berdayaguna, sehingga mereka akan tulus melakukan pekerjaan.

Kompensasi yang kompetitif sangat penting, karena jika karyawan dibayar dengan gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan keahlian mereka maka akan timbul anggapan bahwa mereka tidak dihargai.

#### **4.Perilaku Karyawan**

Karyawan memainkan peran utama dalam efektivitas pengelolaan organisasi. Cara orang berinteraksi satu sama lain akan membantu menentukan keberhasilan organisasi. Kemunculan internet dan berbagai bentuk komunikasi, mengakibatkan terjadi penurunan jumlah interaksi yang dapat menyebabkan masalah dengan miskomunikasi dalam organisasi.

Kepedulian karena adanya penurunan interaksi antar manusia sebagai adanya peningkatan penggunaan e-komunikasi, juga akan mengakibatkan kerusakan infrastruktur organisasi. Secara umum manajemen yang efektif adalah manajemen yang dapat menciptakan dan menghasilkan suasana yang positif, dapat menyebabkan kerja lebih kondusif dan akhirnya meningkatkan produktivitas.<sup>5</sup>

## 5. Mempromosikan Perubahan Positif

Ada banyak alasan karyawan mungkin menolak perubahan, seperti; ketidakjelasan masa depan, keamanan kerja yang mengancam, dan kurangnya sumber daya. Namun, lingkungan bisnis terus berubah dan manajer harus mendorong perubahan untuk mengikuti kompetisi. Salah satu cara untuk mendorong perubahan adalah melalui pemberdayaan bawahan dalam aspek-aspek tertentu dari tugas sehari-hari mereka. Konsep ini tidak akan pernah terpikir di masa lalu. Tetapi sekarang hal ini sudah digunakan oleh organisasi yang sangat efektif.

Kondisi ini pada akhirnya terjadi delegasi kewenangan dari *middle* manajemen ke pekerja garis depan, membebaskan manajer untuk melakukan tugas dan manajer dapat lebih fokus pada masalah yang lebih penting dan dapat ditangani dengan cara yang lebih tepat waktu. Hal ini menghasilkan sebuah pegelolan organisasi yang cukup baik dan banyak organisasi di Indonesia telah mengikuti pola ini sehingga meningkatkan komunikasi, produktivitas, dan moral.

Cara lain untuk mempromosikan perubahan adalah manajer menggunakan metode perencanaan. Dengan perubahan teknologi saat ini, rencana harus fleksibel dan harus terus dipantau dan diubah. Hal ini disebut sebagai strategi perubahan yang dilakukan oleh manajer sebagai adanya tantangan baru. Karyawan harus diberitahu rincian dari perubahan apa akan terjadi dan mengapa perubahan diperlukan. Jika tenaga kerja melihat bahwa mereka dihormati, mereka akan lebih berpikiran terbuka terhadap perubahan. Perubahan pasti akan berlangsung dalam organisasi saat ini, dan manajer harus memiliki kemampuan komunikasi yang kuat untuk membangun dukungan staf dan keterampilan perencanaan agar perubahan terjadi dengan sukses. Hal ini penting untuk menyiapkan garis depan karyawan dan organisasi dapat memastikan mereka terlibat dalam perubahan saat bekerja menuju tujuan organisasi.





# **BAB 9**

## **Peta Konsep Strategi Sumber Daya Manusia dalam Penciptaan Keunggulan Bersaing**

### ***A. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia dan Keunggulan bersaing***

Kesuksesan organisasi tergantung pada bagaimana mengelola sumber daya yang ada, termasuk sumber daya manusia. Konsep manajemen sumber daya manusia secara utuh membantu organisasi menangani dengan efektif fase siklus kerja seperti penerimaan lamaran, seleksi, dan setelah penyeleksian sumber daya manusia. Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam penciptaan sumber daya manusia agar mampu bersaing dalam sebuah organisasi. Tahap pertama adalah praseleksi, tahap ini melibatkan perencanaan jenis lowongan pekerjaan masa depan dan kualifikasi yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan. Tahap kedua adalah seleksi, kegiatan dalam tahap ini terdiri dari merekrut pelamar, menilai kualifikasi pelamar, dan memilih pelamar yang paling berkualitas. Selama tahap seleksi, divisi sumber daya manusia harus berupaya memaksimalkan kinerja dan tingkat kepuasan karyawan dengan membekali mereka pengetahuan, keterampilan, serta penyesuaian terhadap kondisi dan lingkungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **1. Pelaksanaan Praseleksi Sumber Daya Manusia**

Sebelum tahap pelaksanaan praseleksi divisi sumber daya manusia harus melakukan kegiatan pendahuluan yang dimulai dengan rencana strategis dan peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia dimasa-masa mendatang. Perencanaan sumber daya manusia akan membantu para manajer mengantisipasi dan

memenuhi perubahan kebutuhan yang berkaitan dengan akuisisi, pengembangan, penyebaran, dan pemanfaatan karyawan. Pada kegiatan pra seleksi divisi manajemen sumber daya manusia harus menggunakan analisis pekerjaan sebagai prosedur sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mendokumentasikan informasi tentang pekerjaan tertentu.

## **2. Pelaksanaan Seleksi Sumber Daya Manusia**

Pelaksanaan seleksi sumber daya manusia dalam organisasi pada dasarnya adalah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan calon karyawan internal dan eksternal organisasi. Seleksi adalah upaya untuk mengidentifikasi kesesuaian pelamar kerja, efisiensi biaya, dan pemenuhan dokumen-dokumen yang secara legal mendukung calon karyawan. Seleksi calon karyawan menuntut divisi sumber daya manusia untuk bergerak cepat dan tepat serta pro aktif dalam penanganan kebutuhan calon karyawan sehingga secara teknis ditempuh mekanisme dan proses yang sesuai dengan legalitas dalam perusahaan. Ketidaktertibannya administrasi akan mengakibatkan dampak negatif dikemudian hari serta akan mengakibatkan biaya tinggi. Proses ini juga menuntut adanya penilaian yang objektif sehingga calon karyawan yang dibutuhkan perusahaan benar-benar tersedia dan terpenuhi dengan baik.

## **3. Pelaksanaan Setelah Seleksi Sumber Daya Manusia**

Sebagai upaya untuk mempertahankan atau meningkatkan prestasi kerja karyawan. Organisasi harus melakukan pelaksanaan yang mendukung operasional perusahaan. Upaya ini juga menuntut keterlibatan karyawan secara penuh sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam pelatihan untuk mempelajari bagaimana pekerjaan yang mereka tangani saat ini dapat dilakukan lebih efektif dan efisien. Divisi sumber daya manusia perlu merancang dan mempersiapkan pengembangan bagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaan yang lebih efektif dimasa depan.

Alat ukur yang dapat digunakan untuk peningkatan prestasi kerja karyawan adalah penilaian kinerja. Organisasi dituntut untuk mampu mengukur kinerja karyawan dan mengkomunikasikan hasil evaluasi atau hasil pengukuran kepada karyawan. Kegiatan setelah seleksi juga bermanfaat untuk memotivasi, penerapan perilaku yang benar, dan membuat keputusan dalam sumber daya manusia terutama keputusan yang terkait dengan promosi, demosi, rotasi, dan kenaikan gaji.

Perusahaan harus menyadari bahwa semua karyawan harus mendapatkan kompensasi dalam bentuk upah atau gaji. Selain itu perusahaan juga dapat memberikan manfaat tambahan kompensasi dalam bentuk asuransi. Tujuan dari kompensasi adalah membangun dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan loyal pada perusahaan melalui biaya yang terjangkau bagi perusahaan. Selain hal tersebut perusahaan juga dapat melakukan peningkatan produktivitas dengan cara memberikan imbalan secara finansial maupun non finansial. Upaya ini bertujuan untuk memotivasi karyawan agar terlibat dalam proses kerja yang sesuai dengan keahlian yang di miliki.

#### **4. Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kegiatan Sumber Daya Manusia**

Perlu disadari bahwa apapun jenis organisasi tidak ada satupun organisasi yang tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal dalam pengembangan sumber daya manusia. Beberapa faktor eksternal yang sering berpengaruh besar adalah masalah hukum ketenagakerjaan, kebijakan pemerintah atas upah dan gaji, serta persaingan pasar tenaga kerja.

Praktek diskriminasi sering timbul akibat dari faktor-faktor eksternal tersebut. Organisasi harus mencegah diskriminasi serta mempertimbangkan bagaimana tingkat sosial, ekonomi, dan teknologi mempengaruhi kegiatan sumber daya manusia. Manajemen harus hati-hati menentukan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan dan memilih metode seleksi yang dapat mengukur dengan akurat tentang kualifikasi yang dibutuhkan. Organisasi juga harus menerapkan

keadilan secara hukum di tempat kerja dengan memperlakukan semua karyawan dengan cara yang tidak diskriminatif. Manajemen hendaknya mampu bernegosiasi dengan serikat pekerja yang mencoba untuk mewakili kepentingan sebagian atau seluruh karyawan perusahaan.

Faktor hukum, sosial, masalah kesehatan dan keselamatan kerja, politik juga berdampak langsung terhadap kegiatan sumber daya manusia. Program jaminan kesehatan dan pencegahan kecelakaan kerja dapat membangun mental kesejahteraan karyawan.

Organisasi harus menyadari akan kebutuhan personal (manajer) yang mampu menangani dinamika kebutuhan pasar tenaga kerja baik dalam maupun luar negeri, dan dapat memahami bahasa dan budaya yang ada.

### ***B. Pelaksanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia***

Pelaksana dan pengembang sumber daya manusia dalam organisasi umumnya memiliki departemen yang terpisah dengan bagian-bagian lain. Departemen ini dapat dipimpin oleh direktur atau manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan sumber daya manusia. Perlu disadari bahwa sering terjadi kesalahpahaman bahwa sumber daya manusia hanyalah tanggung jawab dari direktur atau manajer sumber daya manusia. Kesalahpahaman ini akan mengakibatkan permasalahan yang serius bagi organisasi. Kegiatan sumber daya manusia adalah interaksi antara kebutuhan dan pemenuhan kerja yang dikembangkan dalam organisasi sehingga terbentuk kegiatan sumber daya manusia yang efektif.

Sifat dan peran sumber daya manusia professional sangat bervariasi dari perusahaan yang satu dengan perusahaan lain. Kondisi ini tergantung dengan ukuran organisasi, semakin besar organisasi akan semakin luas cakupan departemen sumber daya manusia dalam operasionalnya. Ada dua peran kepemimpinan dalam sumber daya manusia yang perlu diperhatikan yaitu:

## **1. Peran Direktur Sumber Daya Manusia**

Direktur sumber daya manusia secara umum memiliki tiga tanggung jawab yaitu:

- a. Menetapkan prosedur dan metode monitoring sumber daya manusia.
- b. Mengevaluasi dan memberikan masukan terhadap pelaksanaan manajemen sumber daya manusia.
- c. Membantu manajer mengenai hal-hal yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Selain hal tersebut di atas direktur sumber daya manusia dapat memutuskan prosedur-prosedur apa yang harus diikuti dalam pelaksanaan sumber daya manusia. Direktur biasanya mengembangkan atau memilih metode khusus untuk menerapkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Direktur juga harus memastikan pelaksanaan yang dilakukan sudah benar dan dilaksanakan melalui evaluasi dan monitoring. Catatan harus dipantau untuk memastikan bahwa penilaian kinerja telah dilaksanakan dengan baik.

Direktur sumber daya manusia sebagai pimpinan divisi sumber daya manusia harus memiliki konsentrasi penuh mengenai hal-hal yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, yang dipandang sebagai daerah yang paling signifikan dari tanggung jawabnya. Direktur manajemen sumber daya manusia harus menjadi pusat konsultasi yang berkaitan dengan kerangka pelaksanaan kerja divisi sumber daya manusia seperti program pelatihan formal dalam penyeleksian calon karyawan, hukum dan ketenagakerjaan, wawancara karyawan, penilaian kinerja, disiplin karyawan, dan pengurusan masalah-masalah karyawan.

## **2. Peran Manajer Lini dalam Pelaksanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Manajer lini bersama-sama dengan manajer sumber daya manusia adalah orang yang berperan langsung dan bertanggung jawab dalam

tugas sehari-hari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Manajer sumber daya manusia melakukan prosedur dan metode yang dirancang oleh manajer lini. Beberapa dari mereka sering mewawancarai calon karyawan, menyediakan orientasi, dan melaksanakan pelatihan *on-the-job training*. Manajer lini harus memberikan masukan berharga kepada manajer sumber daya manusia untuk mengembangkan prosedur dan metode yang lebih efektif dan efisien.

### **3. Peningkatan Keunggulan Bersaing**

Peningkatan keunggulan bersaing adalah praktek umum sebuah perusahaan untuk mencari dan mempertahankan posisi di pasar. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk peningkatan keunggulan bersaing organisasi adalah:

1. Penetapan keunggulan bersaing.

Organisasi harus mendapatkan dan mempertahankan keunggulan atas pesaing-pesaing agar berhasil dalam mengembangkan keunggulan atau posisi unggul di pasar.

2. Kepemimpinan biaya

Salah satu cara mengembangkan keunggulan bersaing adalah penerapan kepemimpinan biaya. Sebuah organisasi atau perusahaan yang menyediakan layanan yang sama atau produk yang sama dari pesaingnya tentunya akan berupaya mengungguli satu sama lain. Dalam hal ini salah satu upaya yang dilakukan adalah menjual produk atau jasa dengan harga yang lebih rendah dengan para pesaingnya. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh laba atas investasi. Kepemimpinan biaya bukan suatu hal yang mudah karena organisasi harus mampu mengurangi biaya perunit atas produknya. Upaya ini dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknologi baru, merancang metode kerja yang lebih efisien untuk meningkatkan produktivitas atau memangkas biaya overhead sehingga terjadi peningkatan nilai rasio jumlah unit yang diproduksi dibagi dengan total biaya produksi.

### 3. Diferensiasi produk

Perusahaan menggunakan diferensiasi produk untuk mendapatkan keuntungan keunggulan bersaing dengan memproduksi produk atau jasa yang lebih dipilih oleh pembeli daripada pesaing. Hal ini dilakukan dengan menciptakan kualitas yang lebih baik, memberikan inovasi dari kekurangan yang dimiliki pesaing, memilih lokasi yang unggul, atau dengan mempromosikan produk dengan kemasan pada kualitas yang lebih tinggi. Keunggulan keunggulan bersaing terjadi ketika pelanggan bersedia membayar cukup untuk menutup biaya produksi atas tambahan atau diferensiasi produk.

Pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber penting dari keunggulan bersaing melalui kepemimpinan biaya dan diferensiasi produk. Penelitian dan pendapat ahli telah mengungkapkan mengapa pelaksanaan manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang dramatis pada keunggulan bersaing organisasi.

#### ***C. Memahami Dasar Hukum dan Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia***

Masalah hukum berkaitan hampir dengan semua aspek manajemen sumber daya manusia, dari perekrutan awal dan seleksi pelamar sampai dengan, pensiun, atau pemutusan hubungan kerja. Masalah hukum yang luas dan kompleks menuntut manajemen sumber daya manusia dan perangkatnya harus jelas memahami hukum dan peraturan yang berlaku. Ketentuan dasar biasanya dapat mengatasi berbagai masalah. Beberapa hal yang berkaitan dengan praktik kerja tertentu adalah menangani masalah yang lebih luas seperti diskriminasi kerja, keselamatan kerja, privasi, dan hak-hak karyawan untuk proses hukum.

Manajemen sumber daya manusia terkait dengan dasar hukum yang mengatur keberadaan tenaga kerja atau dikenal dengan undang-undang ketenagakerjaan. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga harus memahami lingkungan di mana perusahaan berada. Manajemen sumber daya manusia juga terkait dengan lingkungan di

mana perusahaan berada sehingga perlu memperhatikan peraturan daerah yang berlaku seperti upah minimum regional (UMR) yang berlaku di daerah tempat perusahaan beroperasi. Beberapa hal yang berkaitan dengan dasar hukum dan lingkungan manajemen sumber daya manusia adalah undang-undang ketenagakerjaan, undang-undang investasi, dan peraturan daerah. Selain hal tersebut karyawan harus mentaati dan mematuhi peraturan-peraturan yang ada di tempat kerja.

#### ***D. Perencanaan Sumber Daya Manusia***

Perencanaan sumber daya manusia telah menjadi kebutuhan untuk mengikat masalah sumber daya manusia dengan kebutuhan bisnis organisasi. Perencanaan sumber daya manusia membantu perusahaan mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Selain itu perencanaan sumber daya manusia mampu mengidentifikasi praktek-praktek yang akan membantu departemen sumber daya manusia memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan sumber daya manusia adalah rangkaian yang mengikat bersama-sama semua kegiatan sumber daya manusia dan mengintegrasikannya dengan seluruh organisasi. Keberhasilan pelaksanaan berbagai praktek sumber daya manusia tergantung pada konsep dasar perencanaan sumber daya manusia.

Melalui proses perencanaan sumber daya manusia, organisasi mampu membuat daftar kebutuhan sumber daya manusia di masa mendatang dan rencana kecocokan program yang dilaksanakan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan terkait dengan hal ini. Pertama, perusahaan memperkirakan permintaan sumber daya manusia di masa mendatang. Kedua, perusahaan memperkirakan pasokan karyawan yang ada. Perbedaan antara dua perkiraan menandakan adanya kebutuhan sumber daya manusia bagi perusahaan.

Ada dua pendekatan umum yang terkait dengan hal ini yaitu peramalan secara statistik dan pengambilan keputusan. Sebuah pendekatan statistik digunakan untuk peramalan permintaan ke-



tika sebuah organisasi beroperasi dalam lingkungan yang stabil. Penggunaan pendekatan statistik akan memprediksi kebutuhan organisasi atas dasar faktor bisnis tertentu. faktor bisnis seperti volume penjualan atau pangsa pasar erat berhubungan dengan ukuran tenaga kerja yang dibutuhkan. Pendekatan statistik yang umum digunakan meliputi:

1. Analisis tren kebutuhan berdasarkan tren bisnis masa lalu mengenai faktor bisnis.
2. Menghitung rasio kebutuhan karyawan, yaitu rasio yang tepat antara faktor bisnis yang spesifik dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.
3. Melakukan peramalan dengan menggunakan analisis regresi. Metode ini merupakan metode statistik yang lebih kompleks di mana perkiraan didasarkan pada hubungan antara faktor bisnis dan ukuran tenaga kerja. Melakukan peramalan dengan metode statistik terhadap permintaan menganggap bahwa hubungan antara ukuran tenaga kerja dan faktor bisnis tetap konstan dari waktu ke waktu.
4. Mengambil keputusan berdasarkan hasil kajian konsultan atau para ahli. Metode ini menekankan pada konsensus bersama yang menghasilkan sebuah perkiraan bekerjasama.

Pada akhirnya, sebuah perusahaan harus memperhatikan kebutuhan spesifik kepegawaian dengan menggabungkan hasil dari pasokan dan perkiraan permintaan masing-masing kelompok kerja.

### **1. Hasil Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Setelah proses perencanaan sumber daya manusia selesai, organisasi harus menetapkan dan menerapkan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia untuk membantu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia. Ketika terjadi kelebihan pasokan karyawan, perampingan adalah langkah biasa yang sering diambil. Secara umum langkah-langkah yang diambil berkaitan dengan pemutusan hubungan kerja (PHK), menghentikan pekerjaan, memberikan pensiun

dini, melakukan pembatasan lembur kerja, melakukan pembagian kerja, dan pengurangan gaji.

Ketika perusahaan mengalami krisis pekerja atau kekurangan karyawan, perusahaan dapat mempekerjakan pekerja tambahan dari internal atau eksternal perusahaan. Alternatif lain yang termasuk meningkatkan produktivitas kerja dapat dilakukan ketika perusahaan mengalami krisis pekerjaan yaitu pelatihan tambahan, lembur, *shift* tambahan, penugasan pekerjaan kembali, pekerja sementara, meningkatkan tingkat retensi, dan memberikan pelatihan manajemen yang tepat.

## **2. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia**

Organisasi membutuhkan sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang baik. Sistem informasi manajemen sumber daya manusia akan membantu manajemen dalam penyediaan kapasitas merekam, menyimpan, memanipulasi, dan mengkomunikasikan informasi dengan akses ke banyak pengguna. Sistem informasi manajemen secara rinci akan memberikan informasi tentang pekerjaan dan aktivitas karyawan dalam bekerja. Saat ini banyak perusahaan yang telah mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia secara online. Melalui jaringan internet karyawan dapat mengakses di mana saja mereka berada asalkan tersedia jaringan internet. Manajemen harus memastikan kerahasiaan dan privasi informasi sistem informasi manajemen sumber daya manusia atau sebaliknya akan menghadapi konsekuensi bocornya rahasia manajemen sumber daya manusia.

Membangun sistem informasi sumber daya manusia tidaklah mudah dan membutuhkan modal yang cukup besar terutama dalam penyediaan infrastrukturnya. Sistem informasi manajemen sumber daya manusia harus dibangun dalam sistem yang dinamis, artinya sistem yang akan dibentuk atau sistem yang sudah ada harus dapat mengikuti perkembangan organisasi.

### **3. Peran Manajer Lini dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Manajer lini bersama-sama dengan manajer sumber daya manusia harus dilatih dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia, keterampilan membangun sumber daya manusia, dan berkoordinasi dengan para profesional manajemen sumber daya manusia.

#### *a. Perencanaan manajer lini*

Salah satu tanggung jawab yang paling penting manajer lini adalah dapat memastikan bahwa unit kerjanya benar dan siap setiap saat. Untuk melakukan hal ini, manajer lini harus mampu secara akurat memperkirakan volume pekerjaan yang harus diselesaikan selama periode mendatang dan menyusun jadwal kerja untuk mencapainya. Manajer lini juga harus memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan. Mereka dapat mempertahankan karyawan dengan membangun hubungan kerja yang baik dengan karyawan dan dengan memperlakukan karyawan secara adil dan merata, serta mampu menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Manajer lini juga harus menjadi guru yang efektif, motivator, dan komunikator yang baik.

#### *b. Keterampilan membangun departemen sumber daya manusia*

Manajer lini harus memiliki elemen kunci keterampilan membangun kebutuhan sumber daya manusia di masa depan secara aktif, dan memiliki komunikasi yang terbuka antara semua area di tempat kerja. Informasi tentang kebutuhan masa depan dan tuntutan tenaga kerja dari divisi akan lebih memungkinkan departemen manajemen sumber daya manusia untuk mengidentifikasi, memilih, dan melatih pekerja yang diperlukan saat ini dan masa mendatang. Pendekatan yang paling efektif untuk mendapatkan informasi ini adalah melakukan komunikasi dengan manajer fungsional, bertemu secara teratur dengan profesional sumber daya manusia, manajer puncak, dan manajer lini lainnya.

### *c. Koordinasi dengan para profesional*

Departemen sumber daya manusia dapat membantu dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia dapat membantu dalam hal-hal berikut:

1. Membantu tim perencanaan strategis dengan membentuk dan menerapkan strategi bisnis secara keseluruhan. Mereka membantu manajemen puncak dengan memahami implikasi sumber daya manusia melalui keputusan strategis.
2. Staf manajemen sumber daya manusia adalah orang yang membantu dalam melaksanakan inisiatif manajemen. Budaya perusahaan harus dipertimbangkan sebelum melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia.
3. Departemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mengevaluasi semua rencana sumber daya manusia dan praktik tertentu yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

### *E. Analisis Pekerjaan*

Analisis pekerjaan adalah salah satu elemen kunci dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Analisis pekerjaan akan memberikan manfaat bagi organisasi seperti (1) menemukan elemen kunci keunggulan bersaing organisasi, (2) mengidentifikasi isu dan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia, (3) memberikan kemampuan khusus manajer.

#### **1. Menemukan Elemen Kunci Keunggulan Bersaing Organisasi**

Menemukan elemen untuk mendapatkan keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui analisis pekerjaan secara menyeluruh berdasarkan kebutuhan keterampilan untuk melakukan pekerjaan lebih efektif dan efisien.

##### **a. Teknik menemukan Elemen Keunggulan Bersaing**

Banyak organisasi atau perusahaan di Indonesia dibangun tidak berdasarkan desain yang sempurna. Artinya organisasi dibangun

hanya berdasarkan keinginan untuk membentuk badan usaha dengan melihat tren dan kondisi saat ini tanpa melihat kecenderungannya dalam jangka panjang. Jika organisasi hanya dibangun berdasarkan konsep ini maka cepat atau lambat organisasi akan mengalami kehancuran. Selain itu organisasi umumnya mempekerjakan tenaga kerja baru dan menempatkan mereka dalam banyak pekerjaan yang belum sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Situasi ini memberikan masalah besar karena perusahaan tidak tahu kualifikasi khusus yang diperlukan sehingga akan kehilangan waktu untuk tumbuh dan berkembang.

Sebenarnya kondisi tersebut dapat ditanggulangi dengan solusi mengembangkan analisis tes pekerjaan. Tujuan dari tes ini adalah untuk mengetahui apakah karyawan baru bisa menangani kualifikasi yang diperlukan dalam setiap pekerjaan. Hal yang memiliki peran kunci dalam situasi ini adalah analisis jabatan. Manajer sumber daya manusia harus mengamati dan menganalisis informasi pekerjaan dan melakukan wawancara mendalam akan kebutuhan sumber daya manusia pada setiap divisi dengan supervisor. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam perekrutan karyawan.

Tugas yang cukup berat bagi manajer sumber daya manusia adalah memvalidasi dan menganalisis setiap pekerjaan dalam setiap divisi. Upaya ini akan memberikan poin-poin penting kebutuhan sumber daya baik saat ini maupun dimasa yang akan datang. Melalui poin-poin tersebut maka dapat dibentuk instrumen-instrumen pengukuran dalam tes kebutuhan karyawan sehingga manajemen benar-benar menemukan orang yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam setiap divisi. Dalam praktek banyak ditemukan model-model pengukuran yang digunakan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Secara umum mereka menggunakan model duplikasi dari organisasi lain tanpa memvalidasi secara khusus dengan kebutuhan organisasinya. Jika ini tetap dilakukan maka organisasi akan mendapatkan masalah mendasar yaitu ketidaksesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan organisasi. Kondisi ini juga akan

mengakibatkan organisasi membutuhkan biaya tambahan dalam pendidikan dan pelatihan.

Manfaat dari validasi adalah untuk memastikan bahwa tes yang dilakukan memang sudah sesuai dengan kebutuhan mendasar organisasi akan keterampilan kerja yang dibutuhkan. Analisis pekerjaan merupakan kegiatan yang mendasar untuk mengidentifikasi keterampilan-keterampilan calon karyawan. Setelah instrumen-instrumen dikembangkan departemen sumber daya manusia harus memiliki komitmen bahwa hanya pelamar lulus tes yang akan dipekerjakan.

#### b. Menghubungkan Analisis Pekerjaan untuk Keunggulan Bersaing

Analisis pekerjaan yang tepat akan meningkatkan keberhasilan pelaksanaan sumber daya manusia dalam menciptakan keunggulan bersaing. Melalui analisis informasi pekerjaan pengusaha akan terbantu dalam rekrutmen dan seleksi dengan mengidentifikasi kriteria tujuan seleksi seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Informasi ini dapat digunakan untuk memilih atau mengembangkan pilihan perangkat yang tepat dan tidak melanggar ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku. Perusahaan harus dapat mendukung klaim diskriminasi dengan menunjukkan bahwa tindakan mereka berhubungan dengan pekerjaan dan tidak berkaitan dengan diskriminasi.

Kebutuhan perusahaan untuk kriteria seleksi berbasis analisis informasi pekerjaan baru-baru ini menjadi salah satu isu yang cukup penting karena di Indonesia sendiri hal ini akan berkaitan dengan isu disabilities. Organisasi perlu memberikan porsi tersendiri dengan isu yang berkaitan dengan disabilitas agar tidak terjadi pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku. Secara profesional organisasi harus menggunakan informasi analisis pekerjaan untuk menilai kebutuhan pelatihan dan untuk mengembangkan serta mengevaluasi program pelatihan. Analisis pekerjaan menentukan

bagaimana setiap pekerjaan dilakukan dan dengan demikian menguraikan kebutuhan pelatihan. Program pelatihan dievaluasi dengan menentukan tujuan pelatihan atau tingkat kinerja yang diharapkan dari peserta ketika mereka menyelesaikan program pelatihan. Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan dapat digunakan untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja, meletakkan dasar untuk keputusan kompensasi, program peningkatan produktivitas, keputusan disiplin karyawan, dan program keselamatan dan kesehatan kerja. Sebuah analisis pekerjaan yang lengkap sangat penting dalam menjaga hubungan karyawan dalam mendapatkan keunggulan bersaing.

## **2. Isu dan Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Isu dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia akan berkaitan dengan pelaksanaan nyata terhadap analisis jabatan. Ketika melakukan analisis pekerjaan, organisasi harus menentukan (1) jenis informasi yang akan dikumpulkan, (2) bagaimana akan dikumpulkan, dan (3) bagaimana akan disimpan atau didokumentasikan.

### **a. Menentukan Jenis Informasi yang Akan Dikumpulkan**

Informasi analisis pekerjaan dapat dikategorikan menjadi tiga kategori: konten pekerjaan, konteks pekerjaan, dan persyaratan pekerja. Analisis harus menentukan apa yang sebenarnya pekerja lakukan pada pekerjaan mereka dalam tingkat yang luas, menengah, dan spesifik. Analisis juga berusaha untuk mengetahui tujuan setiap tindakan kerja, peralatan, perlengkapan, dan mesin yang digunakan dalam proses, tingkat kinerja yang diharapkan, dan jenis pelatihan yang dibutuhkan. Konteks pekerjaan harus dipelajari untuk mengetahui kondisi di mana pekerjaan dilakukan dan bagaimana tuntutan pekerjaan tersebut membebani pekerja. Jenis informasi yang spesifik terhadap konteks pekerjaan dapat diidentifikasi selama objek analisisnya termasuk dalam pekerjaan. Persyaratan pekerja perlu mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan,

karakteristik pribadi, dan mandat yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang efektif. Tujuan penggunaan analisis pekerjaan adalah menentukan informasi tertentu yang akan dikumpulkan.

#### b. Menentukan Cara Pengumpulan Informasi

Manajer sumber daya manusia dalam proses kerjanya harus mengumpulkan informasi terhadap analisis pekerjaan melalui supervisor dengan wawancara, observasi, dan kuesioner. Wawancara harus dilakukan terhadap supervisor yang sesuai untuk semua jenis pekerjaan, konteks pekerjaan, dan informasi persyaratan pekerja. Ketika wawancara individu dengan supervisor tidak menemukan materi yang diharapkan maka perlu dilakukan wawancara dengan kelompok ahli atau konsultan yang memang memahami dengan baik akan konten yang sedang dikembangkan. Wawancara dapat dilengkapi dengan pengamatan langsung melalui kinerja pekerja. Pekerjaan yang dilakukan juga dapat direkam, dan pekerja kemudian dapat diwawancarai untuk klarifikasi atau penjelasan. Melalui metode observasi jenis informasi yang dikumpulkan dapat dinilai apakah data yang dikumpulkan akan menghasilkan data yang cukup untuk analisis.

Kuesioner analisis terhadap pekerjaan dapat merekam informasi pekerjaan secara tertulis. Pertanyaan yang dikembangkan dalam kuesioner dapat berbentuk pertanyaan terbuka atau tertutup. Kuesioner lebih umum digunakan karena dapat memberikan keseragaman tanggapan yang lebih besar dan lebih mudah memberikan hasil yang optimal. Kuesioner analisis pekerjaan yang berisi pertanyaan hanya memberikan gambaran spesifikasi kebutuhan pekerjaan. Sebagai upaya untuk memperkuat kebutuhan spesifik pekerjaan manajer sumber daya manusia harus mengumpulkan informasi laporan tugas dan inventarisasi kemampuan kerja karyawan. Manajer sumber daya manusia juga harus melakukan analisis terhadap persediaan karyawan yang memiliki kemampuan kerja di atas rata-rata terhadap suatu pekerjaan.



Analisis persediaan karyawan dapat dilakukan dengan cara memperoleh informasi yang dibutuhkan dari beberapa orang manajer lini atau supervisor karena dapat dikumpulkan lebih cepat. Kemudian divisi manajemen sumber daya manusia melakukan pengecekan secara langsung melalui dokumen-dokumen yang ada dan melakukan wawancara khusus. Umumnya analisis persediaan karyawan dilakukan untuk pekerjaan kelompok yang memiliki kesamaan tugas dan keterampilan yang dibutuhkan. Dalam kondisi ini manajer lini harus dapat memberikan gambaran menyeluruh dari pekerjaan dan kebutuhan pelatihan.

c. Menentukan Bagaimana Informasi Analisis Jabatan Akan Direkam

Setelah manajer sumber daya manusia mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, maka informasi ini harus dicatat dalam beberapa cara yang sistematis untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan baik secara umum atau khusus.

Penjelasan tujuan pekerjaan secara umum berisi berbagai informasi yang dapat digunakan untuk beberapa tujuan seperti bagaimana komunikasi harus dilakukan, tanggung jawab pekerjaan apa yang harus dikerjakan karyawan, dan menetapkan persyaratan kerja minimum yang harus dilakukan karyawan. Deskripsi pekerjaan secara umum digunakan oleh sebagian besar perusahaan hanya memberikan ringkasan singkat dari informasi analisis pekerjaan dan dengan demikian tidak cukup rinci untuk beberapa aplikasi manajemen sumber daya manusia.

Berbeda halnya dengan tujuan pekerjaan secara umum, tujuan pekerjaan secara khusus harus mencakup deskripsi pekerjaan yang lebih spesifik dan memberikan informasi yang lebih rinci. Beberapa konsep telah dikembangkan berkaitan dengan hal ini. Konsep pertama adalah Analisis Survei Fleishman Job (F-JAS), yang merupakan metode sistematis yang telah memberikan konsep sistematis terhadap analisis pekerjaan. Metode ini juga telah menspesifikasikan kebutuhan

kemampuan pekerjaan dari daftar semua kemampuan yang mungkin diperlukan untuk banyak jenis pekerjaan. Hal ini sering digunakan untuk seleksi karyawan. Konsep kedua adalah Posisi Analisis Angket atau *Position Questionair Analysis* (PQA), metode ini adalah metode sistematis yang berisikan dimensi perilaku pekerjaan yang ditentukan. Hal ini berguna untuk menetapkan tingkat kompensasi. Konsep ketiga adalah Kritis Insiden Teknik (CIT), metode ini adalah metode sistematis yang mengidentifikasi perilaku kerja tertentu yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Ini adalah alat yang baik untuk mengidentifikasi kriteria seleksi dan kebutuhan pelatihan, serta berguna untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja.

Setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahan serta pelaksanaannya tidak mudah. Manajer sumber daya manusia harus memilih metode yang menyediakan informasi yang dibutuhkan, dan menghasilkan hasil terbaik dalam konteks di mana penelitian sedang dilakukan.

### **3. Kemampuan Khusus Manajer**

Seorang manajer harus memiliki tanggung jawab dalam perumusan dan pelaksanaan analisis jabatan. Bagian berikut ini memberikan arah bagi para manajer untuk memahami dasar-dasar penggunaannya.

#### **a. Analisis Pekerjaan**

Manajer memiliki dua peran analisis pekerjaan utama. Pertama, mereka membantu para direktur menyelesaikan analisis. Kedua, mereka menerapkan hasil analisis pekerjaan dalam kegiatan sehari-hari mereka. Meskipun sifat dan kemampuan mereka bervariasi, manajer hampir selalu memiliki hasil penyelesaian produk analisis akhir pekerjaan. Mereka juga dapat meninjau dan menjaga akurasi deskripsi pekerjaan. Ketika persyaratan konten, materi konteks

pekerja dari pekerjaan yang berubah secara signifikan, manajer harus memberitahukan manajer tingkat divisi atau supervisor untuk meminta melakukan analisis ulang pekerjaan. Manajer paling sering menggunakan analisis pekerjaan untuk membantu menentukan kriteria seleksi dan berkomunikasi tanggung jawab pekerjaan kepada karyawan. Manajer harus memberikan gambaran yang jelas tentang jenis kebutuhan yang paling cocok untuk pekerjaan. Hasil analisis pekerjaan harus mendorong proses orientasi bagi karyawan baru sehingga tanggung jawab pekerjaan dan standar kinerja dapat disampaikan.

#### b. Dukungan Departemen Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia memiliki dua peran utama yang berkaitan dengan analisis pekerjaan yaitu: (1) Mendapatkan dukungan dari pucuk pimpinan, dan (2) merencanakan dan melaksanakan analisis pekerjaan. Beberapa pengusaha beranggapan negatif terhadap analisis pekerjaan, mereka beranggapan analisis jabatan akan menghasilkan hal-hal yang kontra produktif dengan usaha yang dijalankan. Hal ini menyebabkan analisis pekerjaan yang dilakukan tidak memenuhi standar. Untuk menghindari konsekuensi negatif terhadap ketidak seriusan dalam hal tersebut pucuk pimpinan perusahaan perlu diberikan keyakinan bahwa analisis jabatan adalah bagian yang sangat penting dalam menyiapkan kemampuan bersaing perusahaan di masa yang akan datang.

Departemen sumber daya manusia harus merencanakan dan melaksanakan analisis pekerjaan melalui serangkaian langkah seperti menentukan tujuan dan sasaran, memilih metode untuk mengumpulkan dan merekam informasi analisis pekerjaan, memilih materi, mengumpulkan data, menetapkan jadwal kegiatan, mendokumentasikan data, menyebarkan informasi, serta melakukan dan mengelola penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

### c. Membangun Keterampilan Manajer Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa manajer dalam organisasi sering melakukan analisis pekerjaan. Pendekatan ini sebenarnya lebih efisien ketika memiliki banyak pekerjaan yang perlu dianalisis. Manajer bertanggung jawab untuk melakukan analisis pekerjaan sebagai upaya mengawasi dan menggunakan metode pendekatan wawancara untuk pengumpulan data. Beberapa pedoman yang dapat digunakan ketika melakukan wawancara pekerja yaitu:

1. Menyampaikan maksud dan tujuan wawancara dengan jelas sehingga pekerja tidak akan menafsirkan sebagai evaluasi, efisiensi, atau hal negatif lainnya.
2. Perlu dibentuk struktur wawancara yang mencakup kontens, konteks pekerjaan, dan persyaratan kerja sehingga memudahkan proses wawancara dalam menjaring data yang dibutuhkan.
3. Manajer harus mampu menjadi motor dalam proses wawancara dengan cara mampu mengendalikan jalanya wawancara dan menguasai materi wawancara. Serta mampu menunjukkan minat yang tulus terhadap apa yang dikatakan dan sering menyatakan kembali dan meringkas poin utama dalam wawancara.
4. Manajer tidak boleh mengambil masalah dengan pernyataan yang dibuat oleh para pekerja yang tidak kritis atau menyarankan perubahan atau perbaikan dalam metode kerja.
5. Rekam wawancara dengan mengambil catatan dengan menggunakan beberapa jenis singkatan atau menggunakan tape recorder.
6. Tutup wawancara dengan meringkas informasi yang diperoleh dari pekerja serta memberikan informasi kegiatan utama yang akan dilakukan secara rinci tentang tugas yang akan dilakukan dalam pekerjaan.

Manajer harus memiliki informasi analisis pekerjaan dengan cara mendokumentasikan secara rinci dan harus mencakup hal-hal berikut:

1. Identifikasi pekerjaan termasuk jabatan, departemen di mana pekerjaan berada, nama pengawas, dan tanggal deskripsi pekerjaan.
2. Uraian singkat pekerjaan, pernyataan spesifik mengapa posisi tersebut ada.
3. Catatan penting tentang penjelasan serta kegiatan penting pekerjaan bahwa seorang pekerja melakukan untuk menciptakan produk atau layanan.
4. Kondisi pekerjaan di mana pekerjaan dilakukan seseorang dan tuntutan pekerjaan apa yang harus dilakukan.
5. Penjelasan tentang persyaratan pengetahuan pekerja, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik pribadi pekerja sehingga pekerja yang ditempatkan berhasil pada pekerjaannya.
6. Menetapkan kualifikasi minimum pekerja seperti tingkat pendidikan dan pengalaman, serta lisensi dan standar profesi lainnya.

## ***F. Perekrutan Calon Karyawan***

Perekrutan calon karyawan harus berdasarkan perencanaan strategi yang sudah disiapkan. Sebagai upaya implementasi perencanaan strategi maka perekrutan karyawan harus berkaitan dengan hal-hal berikut: (1) Menciptakan keunggulan bersaing, (2) memperhatikan praktek isu-isu sumber daya manusia, (3) kemampuan khusus manajer.

### **1. Menciptakan Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing dapat diciptakan melalui proses wawancara sehingga secara khusus manajer sumber daya manusia mengetahui visi dan misi yang dimiliki karyawan atau calon karyawan yang akan ditempatkan dalam suatu pekerjaan sehingga diperoleh kesesuaian kebutuhan perusahaan dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

#### a. Menghubungkan Rekrutmen untuk Keunggulan Bersaing

Pendekatan yang efektif dalam perekrutan dapat membantu perusahaan mampu bersaing dalam menjaring sumber daya manusia yang terbatas. Untuk memaksimalkan keunggulan bersaing, perusahaan harus memilih metode perekrutan yang menghasilkan sumber daya manusia terbaik dari calon yang tersedia secara efektif dan efisien.

Program perekrutan karyawan setidaknya memiliki lima tujuan berikut:

1. Menciptakan efisiensi biaya.
2. Mendapatkan kandidat yang berkualitas.
3. Menjaga retensi pekerja yang tinggi.
4. Mematuhi hukum dan tidak bersikap diskriminasi.
5. Memiliki tenaga kerja yang memiliki keragaman budaya tetapi memiliki komitmen yang sama untuk mengembangkan perusahaan.

Perlu disadari bahwa menemukan sumber daya manusia yang berkualitas bukan pekerjaan yang mudah dan memerlukan biaya yang tinggi. Secara rata-rata biaya yang dikeluarkan hampir sepertiga gaji tahunan karyawan baru. Manajemen sumber daya manusia dapat memperoleh dan meningkatkan keunggulan bersaing dengan menekan biaya, sekaligus menjaga tingkat produktivitas yang konstan.

Sebagai upaya bersaing dengan organisasi lain dalam mencari karyawan, departemen sumber daya manusia harus memiliki kecukupan pelamar yang memenuhi kualifikasi dan melakukan seleksi terbaik terhadap pelamar-pelamar tersebut sehingga memenuhi syarat yang diinginkan. Manajer sumber daya manusia harus mampu menyakinkan individu yang berkualitas bahwa lowongan pekerjaan yang ada memang cocok bagi mereka. Bukan sebaliknya menciptakan penilaian yang berlawanan bahwa pekerjaan yang ada sangat sulit dilakukan sehingga

calon karyawan yang ada memiliki keraguan untuk mampu bekerja sehingga tidak tertarik lagi dengan posisi yang ditawarkan.

Banyak manajer sumber daya manusia mengembangkan paradigma akan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat digaji dengan harga yang relatif murah. Yakinlah bahwa paradigma ini justru akan sebaliknya yaitu dengan gaji yang murah maka manajemen akan mendapatkan sumber daya manusia yang kurang berkualitas. Manajemen harus memiliki pemahaman bahwa sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang harus dibayar dengan mahal. Perusahaan-perusahaan besar umumnya membajak sumber daya manusia yang berkualitas dengan membayar dua atau tiga kali lipat dari gaji yang pernah diterima pada perusahaan sebelumnya, bahkan tidak sedikit pula yang memberikan insentif-insentif khusus demi untuk memanjakan karyawan atau calon karyawan yang memang sangat sulit didapatkan dalam pasar tenaga kerja.

Organisasi harus mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kemungkinan bahwa calon karyawan terbaik akan menerima tawaran pekerjaan. Ketika atribut pekerjaan yang sebenarnya tidak jelas positif maupun negatif, perusahaan harus memilih upaya perekrutan yang paling tepat. Perusahaan-perusahaan harus memberikan informasi persuasif tentang pekerjaan dan dirinya sendiri, dan memperhatikan bagaimana hal itu diberikan dan bagaimana pelamar diperlakukan. Manajer sumber daya manusia memainkan peran utama dalam menarik pelamar melalui perilaku dan sikap mereka yang dipandang sebagai perpanjangan tangan perusahaan.

Berdasarkan banyak penelitian sumber daya manusia yang berkualitas secara umum dapat meningkatkan omset perusahaan selama enam bulan pertama di tempat kerja. Mengapa hal ini terjadi? Hal ini terjadi karena disebabkan oleh manajer sumber daya manusia terlalu bersemangat sehingga membuat pratinjau realistis dari

pekerjaan. Pelamar yang mampu memenuhi target cepat menjadi kecewa ketika harapan tinggi mereka tidak terpenuhi. Kondisi ini sangat membahayakan perusahaan karena mereka akan meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Memberikan informasi tentang aspek positif dan negatif dari pekerjaan dan perusahaan kepada pelamar dalam tahap awal secara alamiah akan memberikan omset yang tidak terlalu signifikan. Hal ini menjadi proses penyaringan yang memberikan kesempatan kepada pelamar untuk membuat keputusan yang lebih tentang menerima pekerjaan pada tahap awal. Sehingga secara alamiah pula mereka yang akan menentukan apakah pekerjaan yang mereka jalani sesuai atau tidak dengan kemampuan yang mereka miliki. Jika pekerjaan yang baru mereka jalani menurut anggapan mereka sesuai maka mereka cenderung untuk tinggal karena mereka memiliki gambaran yang lebih realistis dari masa depan yang mereka harapkan. Mengurangi tingkat *turn over* karyawan dapat memberikan penghematan yang besar bagi perusahaan. Organisasi dapat membantu mencegah diskriminasi dan tindakan biaya afirmatif dengan menargetkan upaya perekrutan terhadap kelompok-kelompok yang dilindungi kurang dimanfaatkan.

Secara umum dalam suatu perusahaan kelompok yang kurang dominan atau kelompok minoritas dalam suatu perusahaan dapat memberikan tingkat kepatuhan yang lebih tinggi jika dibanding dengan kelompok mayoritas. Kelompok ini biasanya terdiri dari pekerja senior dan ahli-ahli yang sangat langka. Pada beberapa organisasi banyak pekerja tua yang masih produktif dan membawa efek stabilisasi dan etos kerja untuk pekerjaan. Mereka umumnya mampu membentuk team kerja yang solid sehingga mampu bekerja lebih baik dari yang lain. Keberhasilan sebuah perusahaan untuk menarik anggota kelompok yang kurang dimanfaatkan sangat tergantung pada cara di mana mereka memperlakukan calon karyawan selama proses perekrutan. Sayangnya, terlalu banyak manajer bertindak dengan cara negatif atau diskriminatif selama proses wawancara.



## 2. Isu dan Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan dan perekrutan yang efektif adalah isu-isu penting dalam pelaksanaan sumber daya manusia saat ini. Dimensi-dimensi yang berkaitan dengan pelaksanaan sumber daya manusia adalah:

(a) Perencanaan perekrutan, (b) Metode perekrutan internal, dan (c) Metode perekrutan eksternal.

### a. Perencanaan Perekrutan

Perekrutmen yang efektif memerlukan perencanaan yang cermat. Langkah-langkah yang efektif dalam perekrutan adalah:

1. Identifikasi kebutuhan sumber daya manusia, organisasi harus berusaha untuk mengidentifikasi lowongan pekerjaan baik pada tahap awal maupun dalam jangka pendek dan panjang. Hal ini akan memberikan waktu untuk merencanakan dan menerapkan strategi rekrutmen yang tepat.
2. Tentukan cara pengisian posisi karyawan, ketika terjadi kebutuhan pada salah satu posisi tertentu, perusahaan harus memutuskan apakah akan mengisinya dengan karyawan yang ada untuk menjalankan tugas atau harus melakukan perekrutan atau menggunakan karyawan yang ada untuk melaksanakan tugas. Jika perusahaan memilih untuk mengisi kekosongan, perusahaan dapat menyewa atau mempekerjakan *outsourcing*. Jika personil inti yang akan digunakan, perusahaan dapat merekrut mereka secara internal maupun eksternal. Tenaga *outsourcing* disediakan oleh agen penyalur yang memiliki karyawan *outsourcing* dan konsultan independen. Agen penyalur biasanya memiliki mekanisme sendiri tentang tata cara pembayaran gaji karena gaji biasanya akan mereka bayarkan secara langsung, sedangkan perusahaan akan membayarkan gaji karyawan melalui agen penyalur. Penggunaan tenaga *outsourcing* di Indonesia memiliki tren yang tinggi karena perusahaan menyadari penggunaan tenaga kerja ini akan meningkatkan efisiensi bagi perusahaan. Perusahaan

kapan saja dapat mengurangi atau menambah karyawan yang akan ditempatkan dalam perusahaan. Selain itu departemen sumber daya manusia tidak dipusingkan dengan proses perekrutan karyawan. Banyak beban departemen sumber daya manusia yang dapat diminimalisasi, seperti departemen sumber daya manusia dapat melakukan penghematan biaya, jika ada pekerja yang memiliki kualitas terbaik dapat ditawarkan menjadi tenaga kerja tetap. Beberapa hal yang perlu menjadi caatan ketika menggunakan tenaga *outsourcing* adalah tenaga kerja *outsourcing* mungkin kurang memiliki kemampuan sehingga departemen sumber daya manusia perlu melakukan orientasi kerja dan pelatihan kerja. Mereka juga mungkin kurang loyal atau kurang berkomitmen terhadap perusahaan. Merekrut karyawan internal memiliki beberapa keunggulan. Hal ini sering dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Kandidat internal sudah diketahui pengusaha dan mereka lebih akrab dengan kebijakan dan proses kerja. Bentuk ini lebih murah dan pekerjaan dapat diisi lebih cepat. Namun merekrut karyawan internal akan mengakibatkan timbulnya kecemburuan sosial bagi mereka yang tidak dipromosikan. Dalam sebagian besar perusahaan, rekrutmen eksternal biasanya dibatasi terutama untuk pekerja pemula. Rekrutmen eksternal untuk pekerja senior biasanya dilakukan terbatas dan pada situasi tertentu. Hal ini digunakan ketika ada calon internal memenuhi syarat yang berlaku, atau ide-ide baru yang diperlukan dari luar, atau perusahaan perlu meningkatkan kelompok yang ada.

3. Melakukan identifikasi populasi target. Populasi target perlu didefinisikan, persyaratan pekerja harus ditentukan, dan kemudian harus memutuskan apakah akan menargetkan segmen tertentu dari populasi pemohon. Sebuah analisis pekerjaan memberikan persyaratan tertentu dari pekerjaan. Manajer sumber daya manusia dapat menggunakan informasi ini selama wawancara dan upaya perekrutan lainnya di kemudian hari. Perusahaan juga perlu memutuskan apakah akan menargetkan semua pelamar yang memenuhi syarat atau fokus pada upaya segmen tertentu dari

populasi pemohon yang memenuhi syarat. Hal ini berlaku untuk perekrutan internal dan eksternal.

4. Pemberitahuan kepada populasi target, setelah populasi pemohon telah ditargetkan, perusahaan harus menentukan bagaimana memberitahu orang-orang terhadap posisi yang kosong sehingga akan membatasi lingkup pengelolaan. Ketika terjadi kelebihan pelamar, perusahaan harus mendorong hanya memilih orang-orang terbaik berdasarkan syarat-syarat yang sudah ditetapkan. Cara yang baik untuk melakukan ini adalah dengan jelas menyatakan kualifikasi pekerjaan di pengumuman lowongan pekerjaan atau mengajukan pertanyaan secara online.
5. Bertemu dengan calon karyawan, calon yang memenuhi syarat dibawa untuk wawancara dan prosedur penilaian. Kandidat harus diberikan informasi tentang perusahaan dan pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk membuat keputusan.

#### b. Metode Perekrutan Internal

Pendekatan yang paling umum untuk rekrutmen internal meliputi:

1. Komputerisasi sistem perkembangan karir. Melalui komputerisasi sistem perkembangan karir, manajemen dapat mengakses keterampilan kerja masing-masing karyawan yang disimpan dalam *data base* sistem informasi manajemen perusahaan. Melalui sistem ini, seluruh calon karyawan yang akan menempati bagian tertentu dalam perusahaan dapat ditemukan dengan cepat dan mudah. Kelemahan dari sistem ini adalah informasi yang terbentuk terbatas pada data yang obyektif dan mengandung sedikit informasi, jika ada, data yang subyektif yang mungkin penting untuk pekerjaan biasanya sistem tidak menyediakannya.
2. Rekomendasi pengawas atau supervisor. Supervisor biasanya akan memilih seseorang yang memiliki kemampuan kerja yang baik. Metode ini sangat populer karena memberikan pengawas

kebebasan total dalam memilih orang. Kelemahan metode ini adalah supervisor umumnya memberikan penilaian yang kurang obyektif karena sangat rentan dengan bias dan diskriminasi. Serin terjadi beberapa karyawan yang memenuhi syarat diabaikan.

3. Posting pekerjaan. Posting pekerjaan adalah sebuah pemberitahuan yang disampaikan kepada semua karyawan yang berkaitan dengan gambaran pekerjaan, gaji, jadwal kerja, dan kualifikasi pekerja. Karyawan melihat bagaimana mereka diperlakukan selama wawancara dan jumlah konseling karir yang mereka terima sehingga membantu mereka dalam pengambilan keputusan. Posting pekerjaan ditujukan untuk menghindari kekhawatiran keputusan bahwa semua calon yang memenuhi syarat akan diberitahu posisi yang kosong. Hal ini juga meningkatkan kemungkinan bahwa orang-orang yang paling memenuhi syarat akan dipertimbangkan untuk pekerjaan dan memungkinkan karyawan yang tidak memenuhi syarat untuk tidak terlibat dalam proses sehingga tercipta situasi kerja yang lebih baik. Selain itu hal tersebut juga akan memberikan karyawan kesempatan untuk menjadi lebih bertanggung jawab dalam pengembangan karir mereka sendiri. Masalah terjadi ketika posisi tetap kosong untuk waktu yang lama, karyawan pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, pengawas tidak bisa menyewa orang-orang pilihan mereka, dan karyawan yang menolak tawaran mungkin menjadi terasing dari organisasi.
4. Pengembangan sistem karir. Pengembangan sistem karir bertujuan untuk menyiapkan kebutuhan karyawan dimasa men-datang dengan cara menempatkan beberapa karyawan yang berpotensi tinggi masuk ke dalam jalur karir. Mereka dipersiapkan atau dilatih untuk target pekerjaan tertentu. Bagian yang paling sulit dari administrasi sistem ini adalah mengidentifikasi calon yang paling cocok dan memenuhi pedoman profesional serta hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Performa puncak struktur organisasi lebih mungkin tetap terjaga dan seseorang selalu siap untuk mengisi posisi ketika dibutuhkan.

### c. Metode Perekrutan Eksternal

Pendekatan umum untuk perekrutan eksternal meliputi:

1. Rekomendasi dari karyawan. Percalah bawa karyawan dalam organisasi mungkin memiliki orang-orang potensial yang dibutuhkan. Metode yang cukup populer ini di Indonesia hampir menyumbang 27% dari angkatan kerja yang ada. Langkah-langkah yang dapat digunakan adalah manajer sumber daya manusia harus menyampaikan kebutuhan akan sumber daya kepada para karyawan. Hal-hal yang dapat disampaikan seperti spesifikasi dan keahlian calon karyawan yang dibutuhkan. Manajer sumber daya manusia perlu mengatur regulasi calon karyawan yang akan direkrut melalui rekomendasi. Ketidakjelasan regulasi akan mengakibatkan timbulnya kecemburuan antar karyawan. Kelebihan metode ini adalah: dapat meminimalkan biaya perekrutan, perusahaan dapat mengetahui asal usul calon karyawan dengan jelas. Kelemahannya adalah: calon karyawan akan membandingkan dengan perusahaan tempat mereka pernah bekerja, akan meminta remunerasi yang lebih tinggi.
2. Rekrutmen melalui aplikasi yang pernah dikirim calon karyawan. Perusahaan sering menerima aplikasi kiriman yang tidak diinginkan. Aplikasi-aplikasi ini sebaiknya disimpan dan dijadikan *data base* untuk dimanfaatkan dikemudian hari. Data-data yang dikirim oleh calon karyawan dapat dijadikan sumber referensi rujukan sebagai calon karyawan. Bagi perusahaan yang telah memiliki reputasi biasanya data-data calon karyawan terus masuk walaupun belum ada posisi baru bagi calon karyawan. Bagi perusahaan-perusahaan yang telah memiliki reputasi umumnya dianggap oleh calon karyawan sebagai tempat yang baik untuk bekerja sehingga ketertarikan calon karyawan sangat tinggi. Hal ini cukup efektif dan efisien dari segi biaya dan perusahaan kemungkinan akan mendapatkan calon karyawan yang sangat termotivasi.
3. Perekrutan melalui iklan. Iklan merupakan cara yang paling sering digunakan untuk memberitahukan kepada pelamar potensial

akan adanya lowongan pekerjaan posisi tertentu dalam sebuah perusahaan. Media lokal dan nasional merupakan salah satu media yang tepat memperoleh calon karyawan potensial. Pendekatan melalui media iklan akan dapat menjangkau calon karyawan dalam waktu yang relatif singkat, membantu memastikan jumlah pelamar tidak terbatas. Kelemahan perekrutan melalui media iklan adalah sering tidak efektif karena terlalu banyak menghasilkan kandidat sehingga membutuhkan waktu yang relatif lama untuk melakukan penyortiran dokumen dan wawancara.

4. Perekrutan melalui agen tenaga kerja. Perekrutan calon karyawan melalui agen tenaga kerja akan membantu perusahaan bekerja lebih efektif dan efisien karena hampir sebagian atau seluruh proses perekrutan telah ditangani oleh agen tenaga kerja. Agen tenaga kerja akan memberikan calon karyawan berdasarkan spesifikasi yang diminta perusahaan. Sebagai upaya lebih lanjut biasanya perusahaan melakukan serangkaian *screening* lanjutan. Kelemahan metode ini adalah tingkat motivasi dari para pelamar biasanya tidak terlalu tinggi. Mereka yang melamar kerja biasanya hanya untuk coba-coba terhadap tawaran pekerjaan yang dipasang dimedia iklan.
5. Perekrutan melalui agen khusus. Agen khusus biasanya memiliki sumber daya untuk mengisi lebih banyak jenis pekerjaan, sering menghasilkan calon yang lebih berkomitmen, dan mengenakan biaya untuk layanan mereka. Mereka sangat membantu dalam menyaring calon dan menemukan calon karyawan yang sulit ditemukan.
6. Perekrutan melalui perusahaan pencari tenaga kerja. Dalam bahasa asing dikenal sebagai *headhunter*. Perusahaan ini merupakan perusahaan spesialis dalam mencari kandidat tenaga kerja pada level tingkat manajerial dan tingkat senior dengan gaji yang tinggi. Perusahaan-perusahaan ini biasanya telah memiliki *data base* calon tenaga kerja.

7. Perekrutan melalui kampus. Kampus selain tempat untuk proses belajar mengajar juga merupakan tempat berkumpulnya calon sumber daya manusia yang potensial. Berdasarkan karakternya kampus merupakan tempat untuk mencetak calon-calon intelektual yang memiliki pengetahuan dan keahlian tinggi. Tetapi perlu disadari bahwa secara umum kampus menyediakan calon sumber daya manusia yang belum memiliki pengalaman. Banyak perusahaan lebih memilih calon karyawan yang langsung direkrut dari kampus atau universitas karena lebih murah dan pasti menyediakan sumber daya potensial untuk dimasa yang akan datang. Mereka menyadari karena mahasiswa adalah kandidat-kandidat yang paling tepat untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan walaupun masih memerlukan pelatihan-pelatihan khusus. Perekrutan karyawan melalui kampus adalah pendekatan yang baik untuk mengisi pekerjaan bagi tenaga kerja junior untuk karir profesional tertentu.
8. Merekrut calon karyawan secara online. Perekrutan secara online merupakan pendekatan baru yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Perekrutan secara online akan memberikan penyediaan sumber daya yang tidak terbatas. Setiap orang dibelahan negara manapun dapat mengikuti proses ini. Merekrut calon karyawan secara online sangat cepat dan mampu mencapai audiens yang lebih besar.

Pemilihan metode perekrutan tergantung pada keadaan dan situasi kebutuhan karyawan. Banyak perusahaan yang mengkombinasikan beberapa metode perekrutan guna mencari calon karyawan yang sangat potensial. Ada beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan ketika penerapan metode perekrutan yaitu jenis pekerjaan, waktu, wilayah geografis, dan biaya.

### **3. Kemampuan Khusus Manajer Lini**

Ada tiga peran penting manajer lini dalam perekrutan calon karyawan. Pertama, manajer lini berperan dalam mengidentifikasi

kebutuhan perekrutan ketika perusahaan tidak memiliki kandidat dari intern organisasi sebagai akibat adanya posisi tambahan dalam organisasi atau organisasi mendirikan divisi baru. Kedua, manajer lini berkomunikasi untuk keperluan perekrutan kepada departemen-departemen terkait dengan kebutuhan keterampilan atau kualifikasi untuk pekerjaan dan bagaimana perekrut harus mendiskusikan tentang pekerjaan yang akan ditugaskan kepada calon karyawan ketika mereka bergabung dengan perusahaan. Ketiga, manajer lini berinteraksi dengan pelamar. Mereka dapat mengirim pesan yang kuat tentang apa yang dapat dikerjakan calon karyawan sehingga manajer lini akan mengetahui motivasi calon karyawan mengapa mereka melamar pekerjaan. Manajer lini juga harus menjaga informasi pelamar tentang proses perekrutan yang mereka jalani.

Walaupun manajer lini memainkan peran penting dalam proses perekrutan, sebagian besar pekerjaan sebenarnya dilakukan oleh para profesional sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Manajer lini harus melakukan pemantauan dan harus terlibat dalam proses rencana perekrutan, implementasi perekrutan, dan melakukan evaluasi proses. Manajer lini harus menentukan jadwal wawancara calon, pemantauan status calon, dan mempercepat disposisi akhir dari calon.

Manajer lini perlu memiliki kemampuan khusus untuk berhasil melaksanakan tanggung jawab perekrutan seperti informasi apa yang calon berikan. Manajer lini juga harus memberikan informasi tentang perusahaan, termasuk fakta dan sejarah yang relevan. Manajer lini juga harus menjelaskan departemen dimana calon karyawan akan ditempatkan, pekerjaan yang akan dilakukan, pengaturan pekerjaan, waktu lembur, periode penggajian, gaji, dan diri manajer lini sebagai manajer. Manajer lini harus menceritakan tentang peluang karir dan ketentuan-ketentuan apa yang akan karyawan ikuti. Manajer lini juga harus mendorong calon untuk mengajukan pertanyaan. Selama wawancara, manajer lini harus mengetahui kompeten dan kepribadian calon karyawan. Memberikan gambaran pekerjaan secara realistis, seimbang, termasuk bagian memuaskan dan tidak memuaskan.



## **A. Memilih Pelamar**

Ada dua tipe pelamar dalam suatu pekerjaan yaitu tipe coba-coba dan tipe memang serius mencari pekerjaan. Pelamar tipe coba-coba biasanya hanya membandingkan gaji dari satu tempat ke tempat lain, sedangkan pelamar tipe serius memang calon karyawan yang benar-benar sedang mencari pekerjaan. Manajer sumber daya manusia harus hati-hati dengan hal ini karena akan berdampak buruk bagi organisasi ke depan. Beberapa hal yang perlu menjadi perhatian dalam memilih pelamar adalah:

### **1. Mendapatkan Keunggulan Bersaing Melalui Persyaratan Kompetensi Kerja**

Persyaratan kompetensi merupakan salah satu alat dasar yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi. Manajer harus mempunyai dasar-dasar strategi memilih pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi. Hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah ketersediaan sistem seleksi yang baku dan selalu dilakukan revisi secara berkala, menghubungkan praktek seleksi untuk keunggulan bersaing.

Suatu organisasi yang telah memiliki tingkat efektivitas yang tinggi dalam proses seleksi pelamar kerja akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Efektivitas pelaksanaan seleksi organisasi akan memberikan produktivitas yang lebih baik, terciptanya akan ketaatan hukum, dan mengurangi biaya pelatihan. Ketika suatu perusahaan mampu mengidentifikasi dan mempekerjakan kandidat yang paling cocok maka kondisi ini akan meningkatkan produktivitas karena calon tersebut biasanya menjadi karyawan yang sangat produktif. Beberapa penelitian mengungkapkan perusahaan yang memiliki proses perekrutan yang efektif akan meningkatkan keuntungan tahunan perusahaan yang sangat besar.

### **2. Isu dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pemahaman atas isu-isu yang berkembang terkait dengan manajemen sumber daya manusia terbaru dan praktek yang berhubungan dengan mempekerjakan pelamar sangat penting untuk keberhasilan organisasi.

Hal-hal yang perlu diperhatikan terkait dengan isu dan praktek manajemen sumber daya manusia adalah:

a. Standar Teknis Proses Penyeleksian Calon Karyawan

Standar teknis berhubungan dengan spesifikasi untuk mencapai dan mendokumentasikan efektivitas proses seleksi calon karyawan. Standar teknis akan memberikan tingkat validitas yang tinggi. Hal ini berkaitan dengan apakah pelamar akan benar-benar melakukan pekerjaan sebaik yang diharapkan atau tidak. Jawaban akan kondisi tersebut dapat diperoleh berdasarkan kesimpulan yang dibuat selama proses seleksi. Untuk mencapai validitas, manajer sumber daya manusia harus memiliki gagasan yang jelas tentang kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan dan metode penggunaan seleksi yang handal dan akurat dalam mengukur kualifikasi. Manajer sumber daya manusia harus memahami kualifikasi teknis dan keterampilan nonteknis terhadap pekerjaan tertentu. Selain itu manajer sumber daya manusia harus memahami kualifikasi lain yang bersifat universal sesuai pekerjaan apa pun di perusahaan. Melalui kualifikasi atas analisis informasi pekerjaan, perusahaan memastikan bahwa kualitas memiliki peran penting untuk suatu pekerjaan.

Analisis pekerjaan juga diperlukan untuk alasan hukum, seperti menghindari tuntutan hukum diskriminasi. Keandalan pemilihan alat ukur mengacu konsistensi dan didefinisikan sebagai tingkat konsistensi diri antara skor yang diperoleh oleh seorang individu. Untuk meningkatkan keandalan proses seleksi, manajer sumber daya manusia harus menjalin hubungan baik dengan calon, tanyakan dengan jelas pertanyaan yang cukup sulit.

Penilaian Sebuah perusahaan harus secara akurat mengukur kebutuhan pekerja yang dibutuhkan. Model konsistensi perilaku cukup efektif digunakan karena model ini menetapkan bahwa prediktor terbaik dari pelaku pekerjaan di masa depan adalah pelaku masa lalu yang dilakukan di bawah kondisi yang sama. Sebuah organisasi dapat menilai dan mendokumentasikan keabsahan praktek seleksi menggunakan:

1. Konten strategi yang berorientasi untuk menunjukkan bahwa pro-ses telah mengikuti prosedur yang tepat dalam mengembangkan dan menggunakan perangkat seleksi.
2. Kriteria terkait strategi untuk memberikan bukti statistik yang menunjukkan hubungan antara skor pilihan pemohon dan tingkat prestasi kerja berikutnya. Bukti yang dikumpulkan dalam dua bagian informasi pada setiap orang adalah skor prediktor dan skor kriteria. Validitas dihitung dengan statistik menghubungkan skor prediktor dengan skor kriteria. koefisien korelasi ini disebut koefisien validitas. Sebuah studi validasi terkait kriteria dapat dilakukan dengan salah satu dari dua cara berikut yaitu studi validasi prediktif atau studi validasi bersamaan.
3. Validitas generalisasi strategi yang telah digunakan untuk menunjukkan bahwa perusahaan lain telah menguji validitas instrumen untuk proses seleksi. Dalam menggunakan generalisasi validitas, sebuah organisasi harus menyajikan data sebagai berikut:
  - a) Ringkasan studi validitas untuk pengukuran pekerjaan yang sama.
  - b) Menyajikan data yang menunjukkan kesesuaian antara pekerjaan sebagai bukti dasar pengukuran validitas dan pekerjaan dalam pengaturan kerja baru.
  - c) Menyajikan data yang menunjukkan kesamaan antara langkah-langkah seleksi dari penelitian lain serta menyusun bukti validitas dan langkah-langkah yang akan digunakan dalam pengaturan kerja.

b. Kendala Hukum dalam Seleksi Karyawan

Prosedur seleksi dalam sebuah organisasi harus mematuhi hukum ketenagakerjaan dan manajer sumber daya manusia harus paham dengan interpretasi atas maksud hukum ketenagakerjaan

yang ada. Beberapa pedoman pemerintah yang berkaitan dengan diskriminasi kerja juga harus diperhatikan terutama bagaimana mempekerjakan mereka yang memiliki keterbatasan fisik.

Manajer sumber daya manusia juga harus menyadari hal-hal yang merupakan pelecehan seksual dari pelamar serta karyawan. Karena kasus-kasus pelecehan seksual di tempat kerja di Indonesia semakin hari semakin meningkat. Ketidakpahaman manajer sumber daya manusia terhadap hukum-hukum yang berlaku terutama yang terkait dengan ketenagakerjaan akan mengakibatkan permasalahan yang besar di kemudian hari.

### c. Metode Seleksi Karyawan

Pengetahuan tentang metode seleksi harus dimiliki pula oleh manajer sumber daya manusia. Beberapa metode seleksi yang paling umum digunakan adalah aplikasi bio data, tes tertulis, dan wawancara.

#### 1. Aplikasi bio data

Hampir semua perusahaan membutuhkan kandidat dari luar organisasi sehingga dibutuhkan data yang tepat. Calon karyawan wajib mengisi aplikasi bio data sebagai langkah pertama dalam proses seleksi. Informasi yang terkandung didalamnya terdiri dari beberapa hal berikut (1) demografi calon karyawan seperti: nama, alamat, tempat tanggal lahir, jenis kelamin, status pernikahan, kepemilikan anak dan lainnya. (2) Kualifikasi minimum pekerjaan, (3) ada atau tidaknya kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu, dan (4) pengalaman kerja dan keahlian yang dimiliki oleh calon karyawan.

Beberapa perusahaan juga sering menggunakan pemohon untuk mengisi biodata yang berkaitan dengan informasi latar belakang tentang diri mereka sendiri. Kemudian melakukan tes tertulis. Para manajer sering menggunakan metode ini sebagai alat penyaringan calon karyawan. Penelitian telah menemukan instrumen biodata

untuk menjadi prediktor yang sangat baik dari keberhasilan pekerjaan. Tidak ada preseden hukum untuk memutuskan apakah item dengan dampak yang berbeda bisa secara hukum dibenarkan oleh Kehadiran hubungan statistik antara item dan sukses dalam pekerjaan. Tidak sedikit pula manajer merekrut calon karyawan berdasarkan referensi. Keuntungan yang diperoleh manajer akan mengenal dengan baik siapa calon karyawan yang telah direferensikan. Sedangkan kelemahannya adalah akan timbul subyektivitas yang tinggi sehingga manajer akan menomorduakan kualitas yang dimiliki oleh calon karyawan.

## 2. Tes kerja

Tes kerja adalah prosedur seleksi umum. Tes kerja biasanya berupa tes kemampuan mental yang dirancang untuk mengukur kecerdasan atau bakat. Penelitian telah secara konsisten menemukan bakat umum untuk menjadi baik atau mungkin prediktor terbaik dari kinerja pekerjaan di hampir semua pekerjaan, terutama dalam pekerjaan-pekerjaan yang kompleks. Selain tes kemampuan mental ada juga tes kepribadian. Tes ini digunakan untuk melengkapi wawancara dan dianggap penting oleh sebagian besar pengusaha.

## 3. Wawancara

Informasi awal tentang calon pekerja biasanya secara jelas dapat diperoleh melalui wawancara kerja. Wawancara dilakukan oleh hampir semua perusahaan dan dianggap sebagai alat seleksi penting. Biasanya, pemohon diwawancarai lebih dari satu orang. Seiring waktu, banyak metode dan teknik wawancara yang lebih baik telah muncul yang membuat keputusan perekrutan yang lebih valid. Wawancara dapat mengungkapkan hal-hal yang sulit atau hampir tidak mungkin untuk mendapatkan dengan metode lain dalam mengumpulkan informasi calon karyawan. Empat jenis informasi yang mungkin dicari adalah: pengetahuan teknis, informasi self-evaluatif, informasi situasional, dan informasi deskripsi perilaku.

#### **4. Peran Manajer Lini dalam Penentuan Metode Seleksi Karyawan**

Proses seleksi karyawan memerlukan bantuan manajer dari bidang lain terutama panduan seleksi. Panduan ini berguna untuk manajer sumber daya manusia dalam membuat keputusan perekrutan. Panduan ini biasanya terdiri dari:

a. Penentuan kompetensi karyawan

Manajer dari divisi lain harus membantu menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan dalam divisinya masing-masing, berpartisipasi dalam penilaian calon karyawan, memberikan masukan ke dalam keputusan seleksi, dan dalam banyak kasus dapat membuat tawaran pekerjaan yang sebenarnya, serta membantu proses validasi calon karyawan.

b. Dukungan proses seleksi

Manajer lini memberikan beberapa peran dalam proses seleksi seperti memberikan dukungan teknis dan membantu manajer sumber daya manusia dalam melakukan analisis pekerjaan.

c. Memberikan informasi khusus kepada manajer sumber daya manusia

Manajer sumber daya manusia perlu memiliki beberapa keterampilan dasar yang berkaitan dengan divisi tertentu ketika melakukan seleksi. Hal ini menunjukkan perlu adanya pedoman yang dapat dijadikan panduan sehingga dapat meminimalisasi kesalahan dalam proses perekrutan. Beberapa keterampilan dasar seperti:

1. Manajer harus memiliki gagasan yang jelas tentang tipe orang yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan.
2. Meninjau dan merevisi deskripsi pekerjaan yang diperlukan.
3. Menafsirkan dengan benar informasi yang ada, dan harus ingat bahwa data tersebut adalah data tentatif tentang kemampuan calon karyawan.

4. Manajer harus mempersiapkan serangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan sebelum wawancara dan memastikan bahwa pertanyaan tersebut memiliki kerahasiaan.
5. Jangan menyimpulkan jawaban yang tepat sebelum mengajukan pertanyaan.
6. Jangan memotong wawancara sebelum informasi yang tepar diperoleh.
7. Ajukan pertanyaan yang membuat pelamar sulit untuk berargumentasi sehingga pelamar tetap fokus pada kebutuhan yang diinginkan perusahaan.
8. Hindari memberikan kesimpulan hasil uraian dan menjelaskan tanggapan sebelumnya.
9. Manajer harus mencatat inkonsistensi antara respon yang diberikan oleh pemohon selama wawancara.
10. Hindari membuat keputusan cepat dengan mempersiapkan bentuk review sebelum setelah wawancara selesai dilakukan.
11. Evaluasi segera masing-masing kandidat setelah wawancara.

Agar wawancara dilakukan secara konsisten dan profesional manajer sumber daya manusia perlu melakukan wawancara terstruktur berdasarkan langkah-langkah berikut:

1. Siapkan wawancara secara menyeluruh.
2. Mulailah wawancara dengan cara yang ramah tapi lugas.
3. Meminta informasi secara tidak menghakimi dan mempertahankan kontrol wawancara.
4. Berikan informasi tentang pekerjaan dan perusahaan.
5. Jawablah pertanyaan pemohon secara jujur.
6. Hentikan wawancara dengan mengekspresikan apresiasi dan menjelaskan prosedur perusahaan dalam keputusan seleksi.

Manajer sumber daya manusia pasti mengalami keputusan tersulit seperti skor tinggi pada satu atribut dapat mengimbangi skor rendah pada atribut yang lain. Berikut ini adalah cara yang akurat untuk mengidentifikasi kandidat terbaik.

1. Mengevaluasi pelamar pada setiap atribut individual yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
2. Beri masing-masing skala dan kemudian secara statistik menggabungkan penilaian untuk memperoleh skor gabungan.
3. Carilah skor terbaik kemudian bandingkan dengan hasil-hasil elemen-elemen individu yang dimiliki calon karyawan seperti penampilan, gaya bicara, gaya mengungkapkan pendapat, gaya komunikasi, serta gaya ketika di wawancara.

## **B. *Pelatihan dan Pengembangan Karyawan***

### **1. *Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Karyawan***

Pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki manfaat positif jangka pendek dan jangka panjang dalam keunggulan bersaing organisasi. Bahkan, kelangsungan hidup organisasi mungkin ter-gantung pada seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka, bagaimana mereka saling mendukung terhadap misi dan tujuan perusahaan, dan bagaimana mereka memberlakukan pelanggan dan pemasok. Untuk memastikan bahwa karyawan mengakui peran mereka dan bagaimana tindakan mereka mempengaruhi keberhasilan perusahaan, maka organisasi dapat mengharuskan semua karyawan untuk berpartisipasi dalam program orientasi yang dijalankan oleh manajer lini. Manajer lini harus menyampaikan dengan cara yang menyenangkan baik secara formal maupun informal, manajer lini perlu juga menyampaikan nilai-nilai informasi tentang pangsa pasar, strategi pengembangan dan mempertahankan loyalitas pelanggan, serta bagaimana tindakan sehari-hari karyawan dapat menunjukkan nilai-nilai bagi pelanggan.



Program orientasi bagi karyawan baru harus tercipta umpan balik yang sangat baik dari karyawan dan manajer. Karyawan memahami peran mereka dalam kepuasan pelanggan dan merasakan rasa kepemilikan, sehingga meningkatkan motivasi mereka. Hubungan yang baik antara manajer dan staf menempa sebagai manajer untuk lebih dekat dan bisa mendapatkan informasi tentang kepribadian masing-masing karyawan yang berkomitmen untuk pekerjaan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan akan menghubungkan pelatihan dan pengembangan untuk keunggulan bersaing. Hampir semua karyawan baru dan lama perlu diberikan beberapa pelatihan tambahan untuk melakukan pekerjaan mereka secara optimal. Pelatihan yang diberikan umumnya berfokus pada pekerjaan saat ini dan pengembangan mempersiapkan karyawan untuk pekerjaan di masa depan. Ketika diimplementasikan secara efektif omset akan berkurang dan kompetensi pekerja akan meningkat. Efisiensi biaya pelatihan akan meningkat. Program pelatihan yang berkualitas akan memberikan kontribusi bagi organisasi seperti:

- 1) Peningkatan rekrutmen, ketika pelamar tahu ada program pelatihan yang berkualitas tersedia maka akan timbul kebahagiaan pekerja terkait dengan karir yang dapat terus membangun keterampilan saat ini.
- 2) Kompetensi pekerja yang meningkat, karena ada perubahan dalam pengetahuan dasar, sikap, dan keterampilan. Pekerja baru akan mendapatkan orientasi yang cukup lengkap, mendapatkan pelatihan teknis, dan pelatihan lainnya. Kompetensi pekerja yang ada dapat ditingkatkan melalui perbaikan, pelatihan, dan program pembangunan yang diperlukan.
- 3) Pengurangan biaya yang tidak diinginkan dan adanya peningkatan loyalitas dengan memodifikasi perilaku manajer dan karyawan.
- 4) Meningkatkan prestasi kerja dan mengurangi *turnover*.
- 5) Pelatihan yang berkualitas dapat meningkatkan citra perusahaan.

## **2. Isu Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Isu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan topik utama dalam penciptaan kemampuan bersaing. Hal ini dibuktikan dengan perusahaan selalu memberikan porsi anggaran khusus terkait dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Di masa lalu, praktek pelatihan dan pengembangan organisasi banyak mengalami kegagalan dalam memberikan kontribusi untuk keuntungan dan keunggulan bersaing karena pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak efektif. Hal ini terjadi karena langkah-langkah proses pembelajaran tidak diterapkan dengan baik. Beberapa langkah yang dapat digunakan dalam pelatihan dan pengembangan yaitu:

Langkah pertama adalah merumuskan materi dan kebutuhan pelatihan dengan cara:

- 1) Merumuskan kebutuhan materi dan pelatihan apa yang akan dilaksanakan sehingga dapat menunjang keunggulan bersaing perusahaan.
- 2) Melakukan identifikasi kemampuan setiap karyawan sehingga diperoleh kemampuan minimum setiap karyawan.
- 3) Melakukan analisis pekerjaan sehingga diperoleh kelebihan dan kekurangan setiap karyawan sehingga dapat diperbaiki melalui pelatihan yang tepat.
- 4) Dalam beberapa kasus, perusahaan meminta karyawan mereka untuk mengidentifikasi sendiri kebutuhan pelatihan kerja yang mereka inginkan.
- 5) Manajer sumber daya manusia dan manajer lini harus melihat secara menyeluruh kebutuhan pelatihan yang harus dilakukan oleh perusahaan.
- 6) Setelah kebutuhan telah ditetapkan, direktur atau manajer

program pelatihan harus menentukan tujuan pelatihan serta menggambarkan bagaimana hasil yang ingin dicapai dengan adanya pelaksanaan program pelatihan.

Langkah kedua adalah memutuskan bagaimana memaksimalkan hasil belajar peserta pelatihan dalam hal ini yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Pelatih harus mempersiapkan bahan ajar sehingga pembelajaran dapat berlangsung.
- 2) Setiap program harus mendapatkan dan mempertahankan perhatian peserta, memberikan kesempatan untuk berlatih keterampilan, dan memungkinkan peserta untuk memberikan umpan balik tentang kinerja mereka.
- 3) Pelatih harus menunjukkan bagaimana isi program berkaitan dengan pekerjaan mereka dan bagaimana kehadiran mereka akan menguntungkan mereka.
- 4) Melakukan simulasi atas pembelajaran yang efektif karena memperkuat ikatan stimulus respon.
- 5) Pelatih dapat menggunakan pendistribusian praktek yang dibagi menjadi segmen atau sesi, atau menggabungkan pelatihan dalam satu sesi panjang.
- 6) Pelatih perlu mendapatkan umpan balik positif ketika mereka melakukan dengan benar dan umpan balik korektif ketika mengalami kesalahan.

Langkah ketiga adalah memilih metode pelatihan yang tepat melalui berbagai metode atau kombinasi metode pelatihan sehingga dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan pelatihan.

Langkah keempat adalah memastikan pelatihan dilaksanakan dengan baik sehingga seluruh transfer informasi dapat diserap oleh peserta pelatihan. Agar terjadi transfer pelatihan yang baik, peserta pelatihan harus menggeneralisasi perilaku yang dipelajari dari kelas

pelatihan yang terkait dengan konteks pekerjaan dan mempertahankan perilaku mereka dari waktu ke waktu dalam pekerjaan. Pelatih dan peserta pelatihan bertanggung jawab untuk terhadai proses belajar mengajar yang dinamis.

Langkah kelima adalah menentukan apakah program pelatihan efektif atau tidak. Perusahaan harus mengukur efektivitas program pelatihan melalui evaluasi pelatihan untuk mencegah pemborosan biaya pelatihan. Jika tidak dilakukan penilaian terhadap efektivitas pelatihan dikhawatirkan hanya akan membuang waktu dan biaya.

### **3. Pengembangan Manajemen**

Efektivitas manajer manajemen sumber daya manusia memiliki dampak yang besar terhadap keunggulan bersaing, terutama selama pertumbuhan dan kematangan organisasi. pengembangan manajemen penting bagi manajer dan karyawan baru karena mereka benar-benar perlu petunjuk tentang cara bekerja. Ironi dari hal adalah bahwa sering manajer dan karyawan yang baru diambil melalui transisi yang memiliki sedikit pelatihan atau bahkan tidak memiliki pelatihan sama sekali yang mengakibatkan masalah bagi manajer dan perusahaan. Sebaliknya, perusahaan harus memberikan pelatihan bagi manajer di semua tingkatan. Sebagian besar organisasi mendasarkan upaya pengembangan dan pelatihan manajemen mereka pada perencanaan suksesi organisasi.

Perencanaan yang disalahpahami dapat memiliki konsekuensi bencana. Berikut ini adalah beberapa wawasan yang termasuk ke dalam perencanaan suksesi yang efektif.

- 1) Manajer dan profesional sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan harus mengikat pengembangan manajemen untuk perencanaan sumber daya manusia.
- 2) Harus mendefinisikan rencana kualifikasi individu yang ber-

sangkutan yang diperlukan untuk setiap posisi yang ditargetkan berdasarkan analisis pekerjaan.

- 3) Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi orang-orang yang berpotensi tinggi untuk promosi ke atau melalui jajaran manajemen.
- 4) Organisasi harus mengidentifikasi jalur karir bagi kandidat yang berpotensi tinggi.
- 5) Gunakan grafik pengganti untuk menunjukkan ketersediaan calon dan kesiapan mereka untuk melangkah ke posisi berbagai manajemen.

Organisasi akan menindaklanjuti dengan waktu dan isi kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk menjembatani kesenjangan apa yang mereka perlu tahu. Instruksi dapat diberikan sebelum atau setelah calon dipilih dan ditempatkan pada pekerjaan. Kedua strategi memiliki kelebihan dan kekurangan.

#### **4. Peranan Manajer Lini dalam Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Tidak akan ada model yang lengkap tentang pelatihan dan pengembangan tanpa dukungan khusus dari manajer lini. Be-beberapa hal yang terkait dengan keterlibatan manajer lini adalah: a. Pembentukan model pelatihan dan pengembangan

Manajer lini harus melihat pekerjaan mereka sebagai sumber pelatihan dan pengembangan karyawan serta mengawasi produksi produk atau penyediaan layanan. Manajer lini harus menyediakan karyawan dengan orientasi pelatihan. Manajer lini bersama dengan manajer sumber daya manusia harus menilai kebutuhan pelatihan dan strategi rencana pembangunan. Manajer sumber daya manusia juga menyediakan pelatihan *on-the-job training* untuk meningkatkan produktivitas. Mereka perlu untuk membantu memastikan transfer pelatihan untuk pekerjaan.

b. Membantu pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan

Banyak organisasi yang lebih besar membuat departemen khusus, yang disebut departemen sumber daya manusia (SDM) untuk menangani secara eksklusif fungsi pelatihan dan pengembangan. Manajemen sumber daya manusia biasanya memberikan pe-latihan orientasi karyawan, memberikan kontribusi untuk pro-gram pengembangan manajemen, memberikan pe-latihan dan pengembangan, serta melakukan evaluasi pelatihan.

c. Memberikan keterampilan-keterampilan khusus yang terkait dengan pelatihan dan pengembangan

Manajer sumber daya manusia sering diminta untuk menentukan kebutuhan pelatihan karyawan mereka oleh manajemen. Sebuah cara yang efektif untuk mewujudkan hal ini adalah melakukan analisis kinerja untuk mengidentifikasi masalah kinerja dan memu-tuskan apakah pelatihan dapat memberikan solusi. Analisis harus berkonsentrasi pada empat langkah berikut:

1. Melakukan pemeriksaan persyaratan pekerjaan untuk menentukan apa yang diharapkan atau diinginkan individu.
2. Menilai kinerja individu dalam kaitannya dengan harapan.
3. Menganalisis ketidaksesuaian antara pengetahuan dan pekerjaan.
4. Melaksanakan perubahan untuk meningkatkan kinerja.

### ***I. Menilai Prestasi Kerja Karyawan***

Prestasi kerja karyawan perlu dinilai agar perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing. Meskipun penelitian telah menunjukkan bahwa sebagian besar manajer tidak suka menilai orang lain, penilaian kinerja adalah bagian penting dan sangat penting dari pekerjaan. Beberapa perusahaan besar memiliki berbagai sistem penilaian kinerja di tempat kerja. Salah satu sistem penilaian kinerja

kohesif diperlukan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, dan mengurangi tingkat *turnover* dan masalah layanan pelanggan. Beberapa perusahaan sering menciptakan sistem penilaian baru, di mana karyawan dan manajer bersama-sama memutuskan beberapa pekerjaan utama bagi karyawan yang akan mengakibatkan dampak terbesar pada karyawan dan perusahaan. Manajer memantau kemajuan sistem yang dikembangkan lebih dari satu tahun sambil memberikan pembinaan. Pada akhir tahun, setiap karyawan diberi peringkat.

Pada beberapa industri lain manajer lebih menilai berdasarkan keberhasilan kerja karyawan. Secara umum manajer mengharuskan untuk memberikan target tertentu setiap karyawan atas pekerjaan yang mereka jalani yang kemudian dikategorikan berdasarkan rating, dan mengharuskan mereka untuk menghadiri sesi pelatihan dan memberikan umpan balik konstruktif pada setiap karyawan. Keberhasilan manajemen akan terlihat dalam kepemilikan gagasan yang lebih baik dari apa yang mereka diharapkan, dan juga menerima umpan balik tentang cara melakukan pekerjaan yang lebih efektif.

Hal-hal tersebut di atas berkaitan dengan penilaian kinerja. Manajer perlu menghubungkan hasil penilaian kinerja untuk keunggulan bersaing. Penilaian kinerja harus akurat dalam menilai kualitas kinerja kerja karyawan. Ada hubungan antara penilaian kerja yang efektif dengan keseluruhan posisi keunggulan bersaing perusahaan. Sebuah sistem yang efektif mengarahkan perilaku karyawan terhadap tujuan organisasi dan memonitor perilaku mereka untuk memastikan bahwa tujuan terpenuhi. Kondisi ini memperkuat rencana bisnis strategis dengan memfokuskan perhatian pada kemajuan karyawan sebagai upaya untuk memenuhi rencana organisasi.

Memantau kinerja adalah cara yang baik untuk memotivasi pekerja menuju pencapaian tujuan. Sebuah sistem yang baik sering menghasilkan informasi untuk membuat keputusan penting. Organisasi dapat meminimalkan kinerja yang terkait terhadap penilaian

litigasi dengan menggunakan sistem penilaian kinerja yang menghasilkan penilaian akurat dan adil. Sebuah sistem yang efektif dapat membantu mempertahankan karyawan dengan meminimalkan ketidakpuasan kerja dan *turnover*.

### **1. Isu dan Praktek Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia**

Standar dan instrumen penilaian sumber daya manusia harus benar dipilih dan disesuaikan dengan sistem penilaian kinerja dalam menghasilkan hasil kerja yang diinginkan. Penilaian sistem kinerja yang efektif dalam praktek sebenarnya sulit untuk menetapkan standar yang efektif dalam mencapai keberhasilan organisasi. Untuk membantu mengatasi masalah yang terkait dengan sistem kinerja yang buruk maka perlu diterbitkan pedoman dengan tujuan sebagai berikut:

1. Agar efektif bentuk penilaian harus relevan, dan harus mencakup semua kriteria untuk mengevaluasi kinerja, termasuk kriteria yang tidak relevan tetapi porsiya diatur sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu makna penilaian. Standar kinerja harus jelas sehingga baik penilai dan karyawan memahami bentuk penilaian dengan cara yang sama.
2. Peringkat harus seakurat mungkin karena kalau tidak akan mengakibatkan permasalahan. Untuk membantu memastikan hal ini, perlu adanya penilaian yang memberikan keakuratan penilaian yang memiliki validitas dan reliabilitas tinggi. Manajer harus meminimalisasi kesalahan dalam rating penilaian dengan cara memberikan individu peringkat berdasarkan satu karakter tertentu atau peringkat tertentu. Manajer juga harus menghindari asumsi berdasarkan teori kepribadian implisit atau jangan memberikan penilaian hanya berdasarkan hal tertentu.
3. Standar hukum harus dipelajari dan diterapkan. Sistem penilaian harus memenuhi semua kriteria yang diberlakukan oleh hukum ketenagakerjaan, khususnya yang berkaitan dengan sifat ins-



trumen penilaian dan keadilan dan keakuratan penilaian.

Jenis penilaian juga harus dikembangkan. Sebuah perusahaan harus menggunakan form penilaian yang efektif. Berikut ini adalah deskripsi singkat dari instrumen yang paling umum dengan beberapa kekuatan dan kelemahan yang ada.

1. Sistem perbandingan karyawan, sistem ini mengevaluasi kinerja karyawan yang secara relatif terhadap kinerja karyawan lain. Penilaian yang dilakukan adalah dengan menggunakan peringkat dalam bentuk ranking sederhana, perbandingan berpasangan, dan distribusi tenaga kerja. Sebuah peringkat sederhana akan memberikan informasi peringkat semua karyawan dari tingkatan terbaik sampai terburuk. Perbandingan berpasangan membandingkan setiap pasangan pekerja. Sebuah distribusi akan memberikan persentase tertentu dari karyawan untuk setiap kategori keunggulan yang ada. Sistem ini memberikan biaya rendah, praktis, cepat, dan menghilangkan beberapa kesalahan rating. Kelemahan model ini memiliki standar penilaian yang kurang jelas dan hasilnya sering mengalami perdebatan. Selain itu, model penilaian ini tidak dapat memberikan penilaian perilaku karyawan.
2. Pishbone diagram, diagram ini memiliki sifat untuk merekam kinerja pekerjaan yang sukses yang dapat diterjemahkan ke dalam skala rating. Kelebihan metode ini sangat praktis, hemat biaya, dan mudah digunakan di seluruh organisasi. Masalah yang sering timbul adalah sering terjadi pendefinisian yang tiak jelas terhadap elemen penilaian, kurang spesifik, dan sulit untuk memberikan penilaian yang akurat.
3. Management by Objective (MBO), model ini memungkinkan supervisor dan karyawan untuk saling membentuk tujuan, standar kinerja, dan bagaimana pencapaian tujuan akan tercapai. Kedua pihak secara berkala bertemu untuk membahas kemajuan karyawan dan mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan.

Temuan menunjukkan bahwa MBO meningkatkan prestasi kerja dengan mengarahkan perilaku. Model ini cenderung bersikap adil karena standar dinyatakan dalam istilah yang relatif obyektif. Model ini juga cepat, praktis, murah, dan memotivasi pekerja dengan memberikan mereka kesempatan untuk kooperatif menetapkan tujuan mereka sendiri. Kelemahan model ini adalah tidak menetapkan perilaku untuk mencapai tujuan, sehingga sebagian merupakan fungsi dari faktor di luar kendali pekerja, tidak memiliki dasar yang umum sebagai pembanding kinerja antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya, MBO dapat meningkatkan stress kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi karena karyawan akan terus dipacu tingkat objektivitasnya.

## **2. Merancang Sistem Penilaian**

Para desainer sistem penilaian harus memperhatikan unsur efektivitas sehingga memiliki pola bagaimana sistem penilaian diterapkan, dikembangkan, dan dikelola. Beberapa langkah-langkah terbaik yang dapat dikembangkan dalam merancang system penilaian yaitu:

1. Mendapatkan dukungan sistem. Pengawas, karyawan, dan manajer level atas harus mendukung sistem agar dapat bekerja dengan benar. Semua pihak perlu memberikan masukan, proses harus bermakna, dan manajer harus dilatih dan bertanggung jawab untuk menyediakan penilaian yang akurat.
2. Memilih instrumen penilaian yang tepat. Departemen sumber daya manusia dapat memilih berbagai instrumen. Ada tiga faktor yang paling penting yaitu kepraktisan, biaya, dan sifat pekerjaan. Instrumen harus praktis dalam hal waktu dan usaha untuk mengembangkan dan menggunakannya. Pilihan instrumen tergantung peringkat, kegunaan, dan jenis data yang secara realistis dapat dikumpulkan dalam pekerjaan tertentu.
3. Memilih personel yang dapat melakukan penilaian seperti: pengawas, teman sebaya, dan karyawan sendiri dapat memberikan

penilaian kinerja. Pengawas secara alamiah biasanya memang selalu melakukan penilaian sesuai dengan fungsinya. Teman sebaya juga dapat memberikan peringkat yang objektif yang dapat melengkapi penilaian supervisor. Kelemahannya adalah adanya keterbatasan penggunaannya jika organisasi memiliki sistem *reward* yang menerapkan sistem persaingan dalam organisasi, selain itu karyawan juga takut kehilangan persahabatan. Penilaian diri sendiri juga dapat digunakan untuk melengkapi penilaian supervisor walaupun penilaiannya cenderung bias tetapi hasil penilaiannya cukup bermanfaat sehingga supervisor mengetahui karakter masing-masing karyawan.

4. Menentukan waktu yang tepat dalam penilaian. Sebagian besar organisasi menggunakan evaluasi tahunan. Penilaian sering dipandang terlalu memakan waktu atau mahal. Untuk meningkatkan memori penilai tentang peristiwa yang relevan dalam interval satu tahun maka perlu adanya data hasil penilaian yang disimpan secara rapi sehingga dapat berfungsi sebagai dokumentasi manajemen. Sebaiknya waktu penilaian dilakukan dalam interval yang tidak terlalu lama dan dilakukan secara kontinu.
5. Memastikan keadilan dalam penilaian. Sebuah organisasi harus mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa proses penilaian adalah salah satu proses yang adil. Selain penilaian pengawasan, manajemen tingkat atas juga harus meninjau hasil penilaian. Selain itu harus meninjau proses secara periodik untuk tetap adil dan jujur dalam penilaian. Sebuah sistem perbandingan harus dibuat agar karyawan dapat menyuarakan penilaian mereka. Upaya ini dapat mendorong hasil penilaian yang lebih akurat serta meminimalkan keterlibatan pihak dari luar organisasi.

### **3. Peranan Manajer Lini dalam Menilai Prestasi Kerja Karyawan**

Penilaian prestasi kerja karyawan memerlukan keterlibatan manajer lini. Panduan manajer lini dapat membantu manajer

sumber daya manusia bekerja secara efektif dan efisien. Panduan manajer lini akan meningkatkan pengetahuan manajer sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dalam penilaian kinerja dan bagaimana departemen sumber daya manusia memiliki model penilaian yang lebih baik.

Tanpa implementasi yang tepat, evaluasi akan terbukti sangat tidak efektif. Sering manajer tidak memberikan penilaian yang akurat dan adil secara konsisten. Manajer lini perlu mengikuti pelatihan dalam bidang penilaian yang akurat dan mengetahui manfaat dan dampak dari penilaian, melakukan pengamatan, dan memiliki keterampilan evaluasi. Manajer lini perlu memberikan umpan balik kinerja yang memadai dalam bentuk kritik yang membangun. Manajer lini perlu mengurangi penggunaan umpan balik negatif dengan cara pandang yang berbeda dan belajar bagaimana menetapkan tujuan kinerja.

Manajer lini memberikan bantuan pengembangan sistem penilaian, pelatihan penilai, dan monitoring serta evaluasi pelaksanaan sistem. Sistem yang efektif diperlukan untuk memberikan penilaian yang bermakna. Penilaian pelatihan membantu manajemen sumber daya manusia memahami mengapa ketepatan penilaian dan umpan balik yang efektif adalah penting dan bagaimana hasil tersebut dapat dicapai. Para profesional sumber daya manusia harus mengambil langkah-langkah untuk memastikan penilaian telah selesai tepat waktu dan instruksi telah diikuti. Kepuasan karyawan dapat digunakan untuk mendapatkan pemahaman efektivitas yang baik lintas sistem.

Manajer lini harus memberikan umpan balik terhadap hasil penilaian dan penetapan tujuan. Ini adalah tugas penting manajemen yang terkait dengan penilaian kinerja. Review kinerja harus singkat, informal, dan fokus pada karyawan. Tujuan mereka adalah mengidentifikasi masalah karyawan dan mendiskusikan solusi dari permasalahan yang ada dalam peningkatan kemampuan bersaing. Manajemen juga harus mendorong karyawan untuk berbicara tentang masalah, kemajuan, dan kekhawatiran mereka.

Manajer lini dapat membantu manajer sumber daya manusia untuk memberitahukan karyawan terhadap hasil peringkat penilaian, dan bagaimana informasi tersebut akan digunakan, sehingga pekerja yang efektif pada target dapat mempertahankan tingkat efektivitasnya dan pekerja yang tidak efektif dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil evaluasi harus disampaikan secara langsung dan disampaikan dalam pola berikut:

1. Menginformasikan kepada karyawan di awal.
2. Atur waktu dan tempat yang sesuai.
3. Ulasan informasi sebelum wawancara.
4. Mulai wawancara dengan membuatnya bahwa keberadaannya sangat penting.
5. Jangan membantah atau bersikap defensif.
6. Diskusikan kinerja pekerja dalam area pembicaraan tertentu.
7. Berikan pujian dan mendengarkan umpan balik yang disampaikan.
8. Diskusikan bagaimana penilaian karyawan akan mempengaruhi keputusan kerja.
9. Tetapkan tujuan untuk perbaikan dan menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk pencapaian organisasi.
10. Menetapkan tanggal tindak lanjut untuk memeriksa kemajuan yang dibuat.

Keberhasilan sistem MBO sangat tergantung pada relevansi dan kejelasan tujuan laporan. Tujuan harus konsisten dengan organisasi, spesifik, realistis dan dapat dicapai, serta terukur.

### ***J. Pemberian Remunerasi Sebagai Upaya Peningkatan Keunggulan Bersaing***

Organisasi dapat memberikan remunerasi yang lebih tinggi atau lebih rendah untuk karyawan berdasarkan gaji dan struktur

tunjangan yang ditawarkan. Mereka dapat memainkan peran utama dalam rencana strategis untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Dalam rangka meningkatkan produktivitas, penjualan, dan mendorong retensi organisasi beberapa perusahaan menerapkan program insentif. Pelaksanaan program insentif dalam beberapa organisasi besar telah menurunkan tingkat *turnover* manajer secara rata-rata menjadi 14 persen.

Menghubungkan pemberian kompensasi untuk keunggulan bersaing secara praktek kompensasi organisasi dapat memiliki efek luas bagi keunggulan bersaing. Kompensasi dapat meningkatkan efisiensi biaya, memastikan kepatuhan hukum, meningkatkan upaya rekrutmen, dan mengurangi *turnover* karyawan. Efisiensi biaya dapat ditingkatkan dengan menurunkan biaya tenaga kerja. Layanan dan biaya tenaga kerja perusahaan seperti padat karya dan program lainnya sangat mempengaruhi keunggulan bersaing. Cara tradisional yang sering mengakibatkan meningkatnya biaya adalah pemberian kompensasi yang lebih tinggi kepada pelanggan dalam bentuk harga yang lebih murah. Kepatuhan hukum dapat dicapai dengan memahami dan sepenuhnya mengikuti hukum yang mengatur kompensasi untuk menghindari tuntutan hukum atau denda. Keberhasilan upaya perekrutan dapat ditingkatkan dengan menawarkan paket yang menarik kepada karyawan yang berkualitas. Paket gaji dan tunjangan yang memadai cenderung mempertahankan lebih banyak karyawan lagi dan mendorong mereka untuk menjadi lebih termotivasi, membantu, atau kooperatif.

Pengaruh kompensasi atas sikap dan perilaku memberikan beberapa tips tentang pembentukan tingkat upah. Manajer harus menyadari kendala hukum di area. Administrasi yang efektif akan memberikan manfaat yang benar-benar dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Kompensasi harus dilihat oleh pelamar dan karyawan dalam perspektif yang menguntungkan. Persepsi mereka tentang kompensasi dan perilaku mereka harus dipahami. Manajemen dan sumber daya manusia yang profesional harus menyadari bahwa kepuasan individu

dengan kompensasi akan sebanding dengan jumlah kompensasi yang diterima, tetapi keadilan yang dirasakan lebih memberikan kepuasan individu. Teori nilai membantu untuk mengembangkan sistem kompensasi. Karyawan membentuk keyakinan atas nilai berdasarkan dua faktor yaitu input dan output. Input mengacu pada persepsi mengenai kontribusi apa yang mereka berikan terhadap pekerjaan. Sedangkan output mengacu pada persepsi bahwa karyawan telah mendapatkan pengembalian yang mereka dapatkan untuk pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan menilai gaji mereka dengan membandingkan rasio hasil pekerjaan sebagai masukan karyawan dengan rasio orang lain. Mereka akan merasa senang atau tidak senang terhadap perbandingan yang mereka peroleh. Ketika karyawan mengetahui rasio output dibagi input kurang dari yang diharapkan, mereka akan mengambil tindakan negatif seperti penurunan output atau bahkan keluar dari perusahaan. Manajer sumber daya manusia harus mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap kondisi yang terjadi.

Karyawan percaya gaji mereka adil jika dibandingkan dengan rekan kerja atau pekerja dalam pekerjaan yang sama di organisasi lain atau mencerminkan masukan mereka ke organisasi. Sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan tersebut dalam beberapa cara seperti:

1. Ketika karyawan sebuah perusahaan percaya bahwa semua pekerja dibayar dengan apa yang mereka harapkan maka konsistensi internal akan tercapai.
2. Proses sistematis untuk menentukan nilai dari suatu pekerjaan disebut evaluasi pekerjaan. penilaian evaluasi pekerjaan harus akurat dan adil dan umumnya ditentukan oleh team evaluasi pekerjaan. Evaluator pekerjaan harus disediakan dengan informasi dan pelatihan yang memadai. Peringkat evaluasi pekerjaan fokus pada persyaratan pekerjaan dan dapat ditentukan dengan metode skala.
3. Pengembangan skala rating terdiri dari: (1) pilih kriteria yang disebut faktor ganti rugi, (2) menentukan jumlah tingkat atau

derajat untuk setiap faktor, (3) hati-hati mendefinisikan setiap derajat tingkatan, (4) tentukan penimbang masing-masing faktor dari segi kepentingan relatif untuk menentukan kelayakan pekerjaan, dan (5) menetapkan titik nilai ke derajat yang terkait dengan masing-masing faktor kompensasi. Setiap pekerjaan berperingkat satu faktor pada suatu waktu sampai semua pekerjaan telah dievaluasi pada semua faktor. Jumlah skor ditentukan dengan menjumlahkan poin yang diperoleh dari setiap faktor kompensasi. Pendekatan ini sulit dan memakan waktu; Namun, sebagian besar perusahaan percaya bahwa metode ini layak.

4. Ketika evaluasi pekerjaan telah selesai, pekerjaan dikelompokkan berdasarkan jumlah total poin yang diterima. Perusahaan harus memutuskan berapa banyak nilai gaji untuk nilai setiap poin.
5. Sebuah perusahaan mencapai daya saing eksternal ketika karyawan merasa bahwa gaji mereka adil dalam kaitannya dengan apa yang mendapatkan rekan-rekan mereka di organisasi lain. Profesional sumber daya manusia dan manajer melakukan penelitian untuk menemukan jawaban ini dan membuat keputusan berdasarkan temuan mereka.
6. Sebuah survei gaji yang menyediakan informasi tingkat upah yang ditawarkan oleh pesaing untuk pekerjaan patokan tertentu dan berfungsi sebagai dasar untuk membuat perbandingan yang berarti.
7. Selanjutnya, perusahaan menetapkan kebijakan upah dan menetapkan seberapa baik upah akan membayar pekerjaanya secara relatif jika dibandingkan dengan organisasi lain. Langkah penting ini harus didekati dengan hati-hati. Sebagian besar perusahaan membayar pada harga pasar. Mereka membayar di atas pasar karena mereka memiliki kemampuan keuntungan yang lebih tinggi atau yang mereka inginkan untuk menarik dan mempertahankan karyawan unggul. Mereka mungkin tidak mampu membayar sesuai harga pasar tetapi dapat memberikan insentif dengan mengikat produksi untuk membayar atau



keuntungan ekstra. Kebijakan membayar perusahaan harus berkorelasi dengan rencana strategis.

8. Sekarang perusahaan harus mempunyai harga setiap pekerjaannya. Konsep ini membayar pekerjaan tidak di atur dengan berdasarkan garis kebijakan gaji. Hal ini ditentukan dengan menggambar hubungan statistik antara poin evaluasi pekerjaan dan tingkat suku bunga pasar.
9. Untuk mencapai kontribusi karyawan, sebuah organisasi harus terlebih dahulu membangun berbagai level remunerasi. Secara umum organisasi membayar berdasarkan tingkat upah minimum untuk semua pekerjaan dalam level tertentu. Sebagian besar perusahaan menetapkan harga pasar pada titik tengah dari jangkauan nilai tingkat upah maksimum dan minimum. Karyawan baru biasanya dibayar di bawah kisaran gaji kecuali memiliki kualifikasi melebihi standar minimum. Remunerasi yang ada biasanya diakui dalam bentuk gaji yang dibentuk berdasarkan senioritas atau kinerja.
10. Beberapa perusahaan sekarang telah menggunakan konsep baru yang tidak membayar pada senioritas atau prestasi kerja. Mereka membayar berdasarkan basis keterampilan. Konsep ini mengasumsikan bahwa pekerja yang memperoleh keterampilan tambahan dapat membuat kontribusi yang lebih besar bagi organisasi, dan karena itu organisasi harus membayar lebih. Tugas dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas diidentifikasi. Secara umum dikembangkan tes untuk memastikan apakah karyawan telah memiliki keterampilan tertentu atau tidak. Setelah diketahui seseorang karyawan tidak memiliki keterampilan tertentu maka organisasi dapat menawarkan pelatihan sebagai kompensasi kepada karyawan. Pola ini menuntut karyawan memahami keterampilan yang mereka miliki sehingga mereka memahami akan kebutuhan pelatihan dan berapa banyak mereka akan dibiayai untuk belajar. Sistem gaji berbasis keterampilan memiliki kekuatan dan kelemahan.

Sistem ini menyediakan pekerja dengan insentif keuangan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Keterbatasan metode ini adalah membutuhkan biaya tambahan untuk tenaga kerja, menimbulkan persepsi ketidakadilan, menimbulkan diskriminasi kerja, dan beban administrasi.

Setiap negara memiliki undang-undang kompensasi pekerja yang dirancang untuk memberikan perlindungan keuangan bagi pekerja ketika mengalami kecelakaan dalam bekerja. Undang-undang ketenagakerjaan berkaitan dengan kesehatan pekerja dalam hal pemberian kompensasi seperti biaya pengobatan, upah, kematian, amputasi, atau cacat tetap. Perusahaan dapat mencoba untuk menjaga kompensasi di bawah kontrol dengan merumuskan strategi pencegahan untuk mengurangi stres dan mengajarkan pekerja bagaimana menangani stres.

Manajer lini dapat mengambil tindakan untuk membantu memastikan bahwa sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak positif pada keunggulan bersaing. Tanggung jawab manajer sumber daya manusia bersama dengan manajer lini mengenai gaji mengambil beberapa bentuk seperti:

1. Manajer lini dapat menentukan nilai dari pekerjaan melalui evaluasi pekerjaan yang layak.
2. Manajer lini dapat menegosiasikan gaji awal ketika mereka mempekerjakan pekerja baru.
3. Manajer lini dapat merekomendasikan kenaikan gaji dan promosi berdasarkan kinerja.
4. Manajer lini dapat memastikan pemberian renumerasi terlaksana dengan baik.
5. Manajer lini dapat memberitahu departemen sumber daya manusia terkait dengan perubahan konten prenumerasi.

Manajer sumber daya manusia bersama-sama dengan manajer lini juga memiliki tanggung jawab berkaitan dengan komunikasi dan pemberian manfaat bagi pelamar dan karyawan dengan cara seperti:

1. Mereka harus berhasil menangani kompensasi pekerja dan dapat mewakili kedua belah pihak seperti karyawan dan perusahaan.
2. Mereka juga dapat membantu organisasi dalam penyelesaian permasalahan pesangon yang terkait dengan pemutusan hubungan kerja .

Walaupun manajer sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pengembangan dan administrasi sistem kompensasi perusahaan mereka memerlukan bantuan manajer lini dalam operasionalnya. Manajer sumber daya manusia menetapkan tingkat upah, mengawasi proses evaluasi pekerjaan, melakukan survei gaji, dan menetapkan prosedur untuk mengelola, menetapkan rencana pembayaran, dan mematuhi undang-undang anti diskriminasi. Departemen sumber daya manusia juga memiliki peran untuk memilih dan mengatur pilihan manfaat dan mengkomunikasikan informasi manfaat yang terkait dengan karyawan. Karyawan harus mengakui dan menghargai nilai manfaat yang diberikan oleh organisasi.

Manajer lini menetapkan kerja lembur dan harus memahami ketentuan lembur dari undang-undang ketenagakerjaan. Lembur harus dihitung secara mingguan. Seorang karyawan berhak untuk lembur bahkan jika manajer tidak pernah secara memberikannya. Manajer sumber daya manusia juga memiliki wewenang dalam negosiasi gaji, biasanya dalam kisaran gaji tetap, dan selama proses perekrutan. Kebanyakan pelamar akan menunggu manajer untuk membuat tawaran pertama. Tawaran gaji awal didasarkan pada kualifikasi calon dan sejarah gaji. Ketika pemohon meminta terlalu banyak, manajer dapat mewawancarai pelamar lain. Penawaran gaji harus sesuai tingkat keterampilan pemohon. Maksimum yang ditawarkan harus menjadi titik tengah dari kisaran gaji. Aturan praktis yang baik adalah menawarkan 10 sampai 30 persen lebih dari

gaji sebelumnya yang pernah diterima pemohon di tempat lain agar pemohon dapat menerima tawaran tersebut.

### ***K. Pelaksanaan Program Peningkatan Produktivitas***

Efisiensi produktivitas dan perbaikan merupakan bagian penting dalam keunggulan bersaing. Departemen sumber daya manusia dapat memainkan peran penting pada bagian ini. Manajemen sumber daya manusia harus menyadari akan pentingnya tenaga kerja yang termotivasi dan giat bekerja untuk kebaikan organisasi. Solusi untuk meningkatkan produktivitas adalah menyediakan sistem insentif yang komprehensif yang berkualitas tinggi dan secara efisien mengendalikan biaya dengan memungkinkan kontribusi pekerja untuk berbagi dalam hasil. Pekerja dibayar dengan jumlah unit produk yang mereka hasilkan. Bonus akhir tahun diberikan berdasarkan kontribusi pekerja yang memungkinkan mereka untuk menerima hampir dua kali lipat dari gaji pokok mereka. Karyawan juga dapat diberi pilihan untuk membeli saham perusahaan dengan biaya rendah dan diberi saham berdasarkan laba tahunan. Tujuan dari sistem gaji ini adalah untuk memberikan karyawan rasa kepemilikan di perusahaan dan memberikan insentif untuk menghasilkan lebih banyak output dan kualitas kerja.

Sebuah organisasi tidak bisa bersaing dengan sukses tanpa ada bantuan pekerja untuk mencapai misi organisasi. Banyak karyawan percaya bahwa mereka dapat meningkatkan produktivitas mereka tetapi tidak termotivasi untuk melakukannya. Perusahaan memberikan motivasi dengan menawarkan imbalan ekstrinsik seperti kenaikan gaji atau bonus atau imbalan intrinsik seperti perasaan internal yang terkait dengan keberhasilan. Program peningkatan produktivitas memotivasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja yang tepat dalam meningkatkan kuantitas, kualitas, dan efisiensi. Pendekatan utama adalah dengan menggunakan teori harapan yang berdasarkan pada premis keyakinan karyawan bahwa upaya mereka akan mengakibatkan kinerja pekerjaan yang sukses dan kinerja akan menyebabkan hasil atau imbalan yang mereka nilai. Semakin besar peluang tersebut terjadi, semakin besar motivasi pekerja.

Program peningkatan produktivitas membantu menarik lebih banyak dan lebih baik pelamar kerja, dan meningkatkan tingkat

retensi, karena kebanyakan orang lebih memilih untuk bekerja dalam sistem yang memungkinkan mereka untuk mendapatkan nilai tambah dari pekerjaan mereka.

Ada dua tipe dasar program peningkatan produktivitas yaitu melakukan imbalan atas kinerja dan pemberdayaan karyawan. Imbalan keuangan karyawan terkait langsung dengan kinerja mereka. Menurut survei dan teori harapan, program ini menarik bagi para pekerja. Jika peningkatan kinerja secara keseluruhan menghasilkan pengembalian keuangan yang melebihi biaya imbalan, maka keunggulan bersaing perusahaan akan meningkat. Masalah dapat terjadi ketika program dikelola secara tidak adil atau melanggar standar yang telah ditetapkan. Harapan yang diberikan oleh karyawan harus jelas disampaikan kepada karyawan apa perilaku yang diharapkan dari mereka dan standar kinerja harus diatur sehingga mereka dinyatakan mencapai tujuan yang diharapkan. Program harus memastikan bahwa prestasi kerja secara akurat mengukur dan mencerminkan tingkat kinerja karyawan yang sebenarnya sehingga sistem dapat dipercaya. Pekerja juga harus melihat bahwa hadiah secara langsung terkait dengan kinerja. Karyawan harus benar-benar menghargai hadiah dan harus diberikan kepada mereka dalam waktu singkat.

Sebuah program imbalan atas kinerja dapat meningkatkan keunggulan bersaing ketika kontribusi kinerja untuk keseluruhan misi organisasi. Selanjutnya, karyawan harus percaya atas imbalan yang dicapai dan perusahaan harus beroperasi dengan efisiensi biaya. Sebuah perusahaan harus menghitung rasio nilai biaya dibagi produksi penjualan yang akan diharapkan dalam satu tahun kas. Perusahaan harus memutuskan bagaimana biaya produksi harus dipotong. Perusahaan dapat menerapkan strategi alokasi bonus dengan cara 75% dibayarkan dan 25% dijadikan sebagai cadangan ketika dalam periode tertentu tidak ada bonus yang harus dibagikan. Kekuatan dan kelemahan pola ini adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan termasuk upaya kinerja dan penghargaan kinerja yang kuat menghubungkan kinerja dengan misi perusahaan, mempromosikan kerja sama tim, dan meningkatkan biaya.

2. Kelemahannya pekerja memahami bahwa imbalan yang adil didistribusikan di antara anggota tim. Saran karyawan untuk meningkatkan efisiensi mungkin berkurang dari waktu ke waktu, dan rencana mungkin mengalami kegagalan ketika formula pembayaran yang ada tidak fleksibel. Program imbalan yang paling mungkin berhasil jika manajemen berorientasi bahwa program sebagai budaya perusahaan, kontrol pembayaran tergantung pada faktor-faktor karyawan, dan manajemen bertemu secara teratur dengan karyawan untuk berbagi informasi dan ide-ide serta mengumpulkan saran.

Pembagian keuntungan harus berdasarkan *reward* dari keuntungan dan mendistribusikan keuntungan ke rekening masing-masing karyawan. Kekuatan dan kelemahan yang layak dikaji:

1. Kekuatan termasuk yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas dan memberikan pekerja rasa kepemilikan yang lebih besar.
2. Kelemahannya hanya dapat mengatasi sedikit pola reward bagi karyawan. Tidak selalu memberikan rencana biaya yang efisien dan jika ditangguhkan akan memberikan perspektif motivasi yang tidak baik.

Program pemberdayaan karyawan berusaha untuk memberikan karyawan suara lebih besar dalam pengambilan keputusan tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk mencapai imbalan intrinsik dari pekerjaan mereka. Proses ini akan mengarah kepada keputusan yang lebih baik. Akibatnya, produktivitas dapat meningkatkan. Partisipatif program pengambilan keputusan informal memungkinkan karyawan memiliki beberapa otoritas pengambilan keputusan. Program ini memiliki dampak positif pada produktivitas. Jumlah pemberdayaan karyawan dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Mereka yang tidak ingin berpartisipasi dalam program pengambilan keputusan tidak perlu memiliki kecurigaan.

Program pemberdayaan pekerjaan bertujuan untuk mendesain ulang pekerjaan menjadi lebih berharga secara intrinsik. Hal ini

dilakukan dengan menggabungkan tugas-tugas, membangun hubungan klien, mengurangi pengawasan langsung, atau meningkatkan identifikasi dengan produk atau jasa. Pekerjaan yang membosankan bisa menjadi lebih menarik, bermanfaat, kurang otomatis, dan sering mengarah pada peningkatan produktivitas, kualitas, tingkat absensi, dan retensi. Produksi mungkin menjadi kurang efisien. Kelompok kualitas memungkinkan 6 sampai 12 pekerja memiliki peluang untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang ada. Anggota kelompok dilatih pada identifikasi masalah, pemecahan masalah, prosedur pengendalian statistik, dan dinamika kelompok. Penggunaan kelompok kualitas meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan mendapatkan masukan berharga dari karyawan, meningkatkan komunikasi, dan meningkatkan motivasi. Sisi gelapnya adalah metode ini telah gagal pada lebih dari 60 persen perusahaan yang menerapkannya. Mereka sering keliru dan menggunakannya sebagai perbaikan yang cepat dan mengabaikan masalah yang riil tersebut.

Program perbaikan harus dilakukan terus-menerus dan berusaha untuk membangun kualitas ke dalam semua tahap desain, produksi, dan pengiriman. Pemberdayaan pekerja mengambil bentuk tim kerja swakelola. Karyawan dari departemen yang berbeda memiliki wewenang untuk merencanakan, mengatur, mengkoordinasikan, dan mengambil tindakan korektif pada proyek-proyek di mana mereka bekerja. Secara teknis mereka tampaknya bekerja karena mereka efektif dan memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar. Tetapi di sisi lain, pada level bawah karyawan akan timbul persaingan. Tidak adanya pengawas dan kurangnya waktu dapat menyebabkan masalah. Kesulitan juga mungkin timbul dalam proses penilaian kinerja. Manajer sumber daya manusia dan manajer lini memainkan peran utama dalam meningkatkan produktivitas. Upaya dan sikap mereka secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Keberhasilan program peningkatan produktivitas bergantung pada apakah secara efektif dapat memotivasi karyawan untuk ber-

perilaku dengan cara yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Agar semua program terlaksana dengan baik departemen sumber daya manusia harus menyelaraskan budaya perusahaan dengan program yang akan dilaksanakan. Perusahaan harus melatih manajer dan karyawan untuk memastikan program-program yang ada dilaksanakan dengan baik dan berhasil.

Manajer dapat memotivasi karyawan dengan menggunakan imbalan intrinsik atau ekstrinsik. Sebuah panduan yang berguna untuk menggunakan imbalan ekstrinsik ditemukan dalam teori penguatan. Berikut enam langkah dapat digunakan untuk menerapkan prinsip-prinsip teori ini yaitu:

1. Tentukan perilaku tertentu yang ingin ditunjukkan oleh karyawan.
2. Menetapkan ukuran dasar untuk perilaku ini dengan mengukur tingkat kinerja saat ini.
3. Pusat dari program ini adalah untuk menganalisis konsekuensi kinerja.
4. Ubah konsekuensi jika diperlukan.
5. Memantau dan mengevaluasi efektivitas program dengan menjaga catatan perilaku karyawan dan membandingkan mereka dengan angka awal.
6. Lakukan secara berkala, tidak terus menerus, memperkuat perilaku yang diinginkan. Menggunakan imbalan intrinsik untuk memotivasi karyawan dapat efektif ketika memberikan merangsang tugas kerja.

Ada tiga kebutuhan yang secara intrinsik dibutuhkan oleh karyawan yaitu (1) kebutuhan afiliasi, (2) kebutuhan untuk berprestasi, dan (3) kebutuhan untuk kekuasaan. Mengetahui jenis kebutuhan yang mendorong seorang karyawan memungkinkan kita untuk menemukan kegiatan intrinsik yang berharga dan akan merangsang karyawan untuk memiliki produktivitas tinggi. Untuk memotivasi karyawan, kita harus mencoba menetapkan aktivitas kerja yang membantu karyawan memenuhi kebutuhan utama mereka.



# Daftar Pustaka

- Armstrong M. (2001), *Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Asare, Bediako, K. (2002), *Professional skills in Human Resource Management*. Accra: Kasbed Ltd. Pp. 65-111.
- Bamber, G, Howell, F & Shadur, M (1992), *The international transferability of Japanese management strategies: an Australian perspective*, *Employee Relations*, 14:3. 3-19.
- Bamberger, P & Fiegenbaum, Meshoulam (2000), *The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy*, *Academy of Management Review*, 21:4, 926-58.
- Barney, J (1991), *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*, *Academy of Management Review*, 26:1, 41-56.
- Beer, M.; Lawrence, P. R.; Mill, Q. D. and Walton, R. E. (1984). *Human Resource Management*. New York: Free Press.
- Beaumont, P (1992), *The US human resource management literature: A review*, in G Salaman, S Cameron, H Hamblin, P Iles, C Mabey & K Thompson (eds), *Human Resource Strategies*, Sage: London.
- Bechet, T & Walker, J (1993), *Aligning staffing with business strategy*, *Human Resource Planning*, 16:2, 1-16.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998), *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*. In *Research in Personnel and Human Resource Management*. G. R. Ferris, ed. Greenwich, CT: JAI Press. Pp. 53-101.
- Beer, M & Eisenstat, R (2000), *The silent killers of strategy implementation and learning*, *Sloan Management Review*, 41:4, 29-40.
- Black, S. E. & Lynch, L. M. (1996), *Human-Capital Investments and Productivity*, *The American Economic Review*, Vol. 86, No. 2.
- Boxall, P. (1995), *The challenge of HRM, Directions and Debates in New Zealand*, Longman Paul.

- Boxall, P. 1996, *The Strategic Human Resource Management Debate and the Resource-Based View of the Firm*, Human Resource Management Journal, Vol. 6, No.3, pp 59-75.
- Boxall, P & Purcell, J (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan: Houndsmills UK.
- Becker, B & Huselid, M (1998), *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*, Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53-101.
- Becker, B & Huselid, M., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2009). *HR's new ROI: Return on Intangibles*, Human Resource Management, 44, 137-142.
- Brockbank, W (1999), *If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage*, Human Resource Management, 38:4, 337-52.
- Coff, R. W. (1994), *Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory*, Academy of Management Review, 22, 374-402.
- Delery, J & Shaw, J (2001), *The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension*, Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 165-97.
- Devanna, M.; Fombrun, C. and Tichy, N. (1984), *Human Resource Management: A Strategic Perspective*, Organizational Dynamics. (Winter): 51-67.
- Donaldson, L & Hilmer, F (1998), 'Management redeemed: The case against fads that harm management', Organizational Dynamics, 26:4, 6-20.
- Dyer, L; Holder, G. (1988), *A strategic perspective of human resource management*. 1.1-1.46.
- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (1999), *The management and control of quality (4th ed)*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Fisher CD, (1986), *Organizational Socialization: An Integrative Review*, Research in Personnel and Human Resource Management. 4:101-145.
- Fombrun, Charles, (1984), *Strategic Human Resources Management*, New York: John Wiley & Sons.

- Godard, J & Delaney, J (2000), *Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations as a field*, *Industrial and Labor Relations Review*, 53:3, 482-502.
- Gratton, L, Hope-Hailey, V, Stiles, P & Truss, C (1997), *Linking individual performance to business strategy: The people process model*, *Human Resource Management*, 38:1, 17-31.
- Guest, D (1990), *Human resource management and industrial relations*, *Journal of Management Studies*, 24:5, 503-21.
- Gunnigle, P, Turner, T & Morley, M (1998), *Strategic integration and employee relations: The impact of managerial styles*, *Employee Relations*, 20:2, 115-31.
- Huang, T (2001), *The effects of linkage between business and human resource management strategies*, *Personnel Review*, 30:2, 132-51.
- Kaufman, B (2001a), *The theory and practice of SHRM and participative management: Antecedents in early industrial relations*, *Human Resource Management Review*, 11, 505-33.
- Kaufman, B (2001), *Human resources and industrial relations: Commonalities and differences*, *Human Resource Management Review*, 11, 339-74.
- Keenoy, T (1999), *HRM as hologram: A polemic*, *Journal of Management Studies*, 36: 1, 1-23.
- Korczynski, M (2002), *Human Resource Management in Service Work*, Palgrave, Houndmills (UK).
- Legge, K (1995), *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*, Macmillan Press, Houndmills (UK).
- Leopold, J., Harris, L. & Watson, T. (1999), *Strategic human resourcing: principles, perspectives and practices*, Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Linstead, S, Fulop, L & Lilley, S (2004), *Management and Organization: A Critical Text*, Palgrave Macmillan, Houndmills, UK.
- Lundy, O & Cowling, A (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge: New York.
- McNamara, Carter. (2008), *Employee Training and Development: Reasons and Benefits*, New York: Authenticity Consulting, LLC.
- Mintzberg, H & Waters, J (1985), *Of strategies, deliberate and emergent’*, in S Segal-Horn, *The Strategy Reader*, Blackwell:

- Milton Keynes (UK), 20-34.
- Miller, M. and Friesen, P.H. (1987), *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nankervis, A, Compton, R & Baird, M (2000), *Strategic human resource management*, Nelson: South Melbourne.
- Ostroff C, Kozlowski SWJ. (1992), *Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition*, *Personnel Psychology*. 45: 849–874.
- Pfeffer, Jeffrey (1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston: Harvard Business School Press.
- Piore, M & Sabel, C (1984), *The Second Industrial Divide: Prospects for Prosperity*, Basic Books: New York.
- Pilkington, A (1998), *Manufacturing strategy regained: Evidence for the demise of best practice*, *California Management Review*, 41:1, 31-43.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press NY, Chapter 1, pp1-30.
- Purcell, J & Ahlstrand, B (1994), *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford University Press: Oxford (UK).
- Purcell, J (1995), *Corporate strategy and its links with human resource management strategy*, in J Storey (1995) (ed), *Human Resource Management*, International Thomson Business Press: London, 64-86.
- Purcell, J (1989), *Mapping management styles in employee relations*, *Journal of Management Studies*, 24:5, 533-48.
- Purcell, J (2001), *The meaning of strategy in human resource management*, in J Storey (ed) (2001), *Human Resource Management: A Critical Text*, 2nd edn, Thompson Learning: London, 59-77.
- Ouchi Oden, H (1981), *Transforming the Organization: A socio-technical approach*, Greenwood Publishing: Westport, CT, USA.
- Quin, J. B., Anderson, P. & Finkelstein (1996), *Leveraging Intellect*, *Academy of Management Executive*. 10, pp 7-27.
- Schuler, R, Dowling, P & De Cieri, H (1992), *An integrative framework of strategic international human resource management*, *Journal*

- of Management, 19:2, 419-60.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Management Practices*, Academic of Management Executive, vol. 1, no. 3, pp. 209-213.
- Schuler, R, Jackson, S & Storey, J (2001), *HRM and its link with strategic management*, in J Storey (ed) (2001), *Human Resource Management: A Critical Text*, 2nd edn, Thompson Learning: London, 114-30.
- Schermerhorn Jr., John R. (1993), *Management for Productivity*, fourth edition, pp 220.
- Snell, S, Youndt, M & Wright, P (1996), *Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning*, Research in Personnel and Human Resources Management, 14, 61-90.
- Storey, J & Sisson, K (1993), *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press: Buckingham.
- Truss, C (2001), *Soft and Hard models of Human resource Management*, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Ulrich, D (1997), *Integrating practice and theory: Towards a more unified view of HR*, Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4, 123-43.
- Watson, T. (1999), *Management "flavours of the month: Their role in managers lives*, The International Journal of Human Resource Management, 5:4, 893-909.
- Wood, S (1999), *Human resource management and performance*, International Journal of Management Review, 1:4, 367-413.
- Wright, P (1994), *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, Journal of Management, 18:2, 295-321.



# Riwayat Singkat Penulis



DR. Hotner Tampubolon, S.E., MM. lahir di Sialang Buah pada tanggal 10 oktober 1955, anak ketiga dari pasangan J. Tampubolon dan R. br. Napitupulu. Menamatkan SD Tahun 1969 di Sialang Buah Kecamatan Teluk Mengkudu, Kabupaten Serdang Bedagai, SMP Tahun 1972, di Sei Rampah dan SMA Tahun 1975 di Medan Sumut, kemudian melanjutkan pendidikan ke Universitas Jayabaya dengan mengambil jurusan Ekonomi Perusahaan, lulus sarjana pada tahun 1981. Pada tahun 1993

mengikuti Program Magister (S2) jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Setyagama di Jakarta, lulus pada tahun 1995. Selanjutnya pada tahun 2001 melanjutkan ke Program Doktor (S3) pada Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta lulus pada tahun 2005.

Memulai karir Pegawai Negeri Sipil pada Departemen Perdagangan (dulu Departemen Perdagangan dan Koperasi) pada tahun 1982 ditugaskan pada Kantor Wilayah Provinsi DKI Jakarta. Dengan diberlakukannya otonomi daerah maka statusnya dialihkan menjadi pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan DKI Jakarta dengan pangkat terahir sebagai Pembina Utama Muda IV/C. Pengajar pada Pusat Pelatihan Ekspor Indonesia Departemen Per-dagangan (1994-1997) dan Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trianandra (2002-2010). Sekarang Dosen tetap pada Program Pasca Sarjana Universitas Kristen Indonesia Jakarta dengan pangkat akademik Lektor Kepala.

Dalam menjalani tugas sebagai PNS Telah mendapatkan penghargaan dari Pemerintah Indonesia, Satya Lencana Karya Satya 10 tahun dan Satya Lencana Karya Satya 20 tahun dan berbagai penugasan lain dari Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah Jakarta.

Menikah dengan Rosita Batubara, S.H. dan dikaruniai tiga anak, dua putra , Harold Donnel, MBA, Warren Stephen (Mahasiswa STEI, ITB) dan seorang puteri, Pricilia Rebecca (Mahasiswi Fak Teknik, Universitas Indonesia).

