

PERKEMBANGAN, METODE PENDEKATAN DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ni Wayan Mujiati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana

Email : mujiatiniwayan@unud.ac.id

Abstract: *The development of human resource management (HR) is driven by the progress of civilization, scientific education and the demands of society to compete, survive and develop in producing goods or services. Experts in the 20th century developed HRM into a field of study that specifically studies the role of human development in achieving organizational or company goals. The three approaches used to understand human resource management are: a) conventional or mechanical approaches; b) paternalistic approach; c) social or contemporary systems approach. Human resource management challenges are relatively tougher to face in countries where corporate culture is more dependent on top managers or company owners. Identified challenges faced by HRM that need to be overcome in the face of an open business, full of competition in a free trade system including: external challenges and internal or organizational challenges.*

Keywords: *Development, Approach Method, HRM Challenges*

PENDAHULUAN

Semakin kerasnya kompetisi bisnis dewasa ini memaksa perusahaan/organisasi untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang dimiliki guna kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya yang dimiliki terbatas sehingga perusahaan harus mengelola secara efektif dan efisien. Banyaknya perusahaan besar dan kecil berguguran tidak lepas dari sejarah suram pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki dengan cara kurang baik, kendati memiliki sumber daya alam berlimpah. Apa pun jenis sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi/perusahaan, SDM tetap menempati kedudukan paling strategis dan sangat penting di antara sumber daya lain. SDM-lah yang mengelola sumber daya lain. Bagaimanapun berlimpahnya sumber daya alam tanpa didukung SDM yang berkualitas dan profesional proses produksi tidak akan berjalan efektif dan efisien. Sebaliknya terbatasnya sumber daya alam, apabila didukung SDM berkualitas maka organisasi dapat bertahan dari sengitnya persaingan bisnis. Sejarah keberhasilan dan kehancuran organisasi/perusahaan di dunia tidak terlepas dari arti penting yang inheren dalam SDM. Oleh karena itu, SDM harus dikelola secara profesional.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia (Man) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. focus yang dipelajari dalam MADM adalah masalah yang terkait dengan tenaga kerja manusia. MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia yang berdasarkan tiga prinsip dasar yaitu sebagai berikut.

Satu, sumber daya manusia, adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi/perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat

ditentukan oleh unsur manusia. Manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan sekaligus pengendali terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan. di samping itu tidak ada satu pun organisasi tanpa manusia di dalamnya yang dapat menggerakkan organisasi/perusahaan itu.

Dua, keberhasilan itu sangat mungkin dicapai, jika kebijaksanaan prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat di dalam perusahaan. pihak yang terlibat secara langsung dalam perusahaan antara lain pemegang saham, manajer, dan pekerja. Sedangkan pihak yang terlibat secara tidak langsung adalah semua faktor eksternal seperti pemasok, investor, pelanggan pemerintah, dan masyarakat.

Tiga, budaya dan nilai perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik. Oleh karena itu, budaya perusahaan dan etos kerja harus ditegakkan secara terus menerus mulai dari pucuk pimpinan sampai penyelia agar perusahaan tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

Banyak istilah yang dipakai untuk menyebut MSDM seperti manajemen kepegawaian, manajemen personalia, manajemen sumber daya instansi, dan manajemen tenaga kerja. Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan bidang ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan organisasi secara keseluruhan. (Ardana, dkk, 2012:2-5). Perbedaan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia adalah:

- 1) MSDM dikaji secara makro sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
- 2) MSDM menganggap bahwa karyawan adalah aset/kekayaan perusahaan yang harus dipelihara dengan baik, sedangkan manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif.
- 3) MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

Pada dasarnya, MSDM merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan dan pengembangan dirinya. MSDM mencerminkan sudut pandang yang lebih luas, memasukkan isu keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja, dan hubungan industrial (khususnya di Indonesia adalah hubungan industri Pancasila) MSDM digunakan untuk mengetahui pentingnya karyawan sebagai aset perusahaan. karyawan dalam perusahaan memiliki nilai potensial yang dapat direalisasikan hanya dengan kerja sama mereka. Lebih jauh sumber daya manusia sekarang diakui sebagai sumber keunggulan bersaing untuk dapat menciptakan nilai yang tak dapat diciptakan atau ditiru pesaing lain.

Seiring dengan berjalannya waktu manajemen sumber daya manusia sudah banyak mengalami perkembangan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Untuk dapat mendalami tentang manajemen sumber daya manusia digunakan metode pendekatan. Dalam perkembangannya manajemen sumber daya manusia mengalami tantangan. Dari peringatan tersebut akan dijadikan perkembangan, metode pendekatan dan tantangan manajemen sumber daya manusia.

KAJIAN LITERATUR

MSDM dilihat dari susunan katanya terdiri dari dua kelompok yaitu manajemen dan sumber daya manusia.

a) Pengertian

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola; menata; mengurus; mengatur; melaksanakan dan mengendalikan. Untuk mengetahui dan memahami lebih jauh pengertian manajemen maka diberikan definisi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli.

Manajemen menurut James Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen menurut Harold Koontz (1986:3) dan C.O. Dannel yang dikutip Ardana, dkk (2012) adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain. Manajemen menurut M.P. Fallet yang dikutip oleh T. Hani Handoko sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Pengertian manajemen di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai ilmu dimaksudkan bahwa manajemen dapat dipelajari dan menjadi salah satu cabang ilmu pengetahuan, dapat diterapkan untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam perusahaan serta untuk mengambil keputusan oleh pimpinan/manajer, sedangkan manajemen sebagai seni ialah bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seorang pimpinan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain yang ada di bawahnya.

Dengan demikian manajemen sebagai ilmu pengetahuan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Adanya sekelompok manusia yang terdiri dari dua orang atau lebih
- 2) Adanya kerjasama dari kelompok tersebut
- 3) Adanya kegiatan, proses atau usaha
- 4) Adanya tujuan yang ingin dicapai

Manajemen amat dibutuhkan oleh setiap organisasi atau perusahaan untuk: 1) mencapai tujuan, 2) untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan 3) untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

b) Pengertian Sumber Daya Manusia

Semula istilah sumber daya manusia ditujukan kepada sumber daya alam yang memberi manfaat dalam kehidupan manusia, seperti sumber daya laut, sumber daya hutan, dan sumber daya mineral. Akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatnya wawasan kemanusiaan, para ahli mulai menyadari bahwa dalam diri manusia juga terkandung nilai-nilai yang melebihi nilai yang dimiliki oleh sumber daya lainnya. Manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan yang diberi semacam daya cipta, daya rasa dan daya karsa yang tidak pernah dimiliki oleh makhluk lain. Dengan ketiga daya yang dimiliki manusia maka potensi yang ada dalam diri manusia merupakan kekuatan tersendiri yang tidak mungkin diperoleh dari sumber daya lain.

Sumber daya merupakan kemampuan untuk berbuat sesuatu, dan memanfaatkan kesempatan yang ada, dan kemampuan untuk bisa membebaskan diri dari kesulitan yang dialami. Manusia dengan dibekali daya cipta, rasa, dan karsa akan memiliki kemampuan untuk membebaskan diri dari kesulitan dan berusaha mencari keuntungan pada setiap peluang yang ada disekitarnya. Manusia dengan budaya yang dimiliki dapat menentukan tinggi rendahnya nilai terhadap suatu sumber daya sehingga perlu meningkatkan SDM itu sendiri.

SDM menurut Yusuf Suit Almasdi (1996:35) adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu digali, dibina serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. SDM adalah kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan baik bersifat teknis maupun manajerial. Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup baik individual maupun bersama. SDM adalah semua potensial yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan atau diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa.

c) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pengertian manajemen dan pengertian SDM di atas, dapat dirumuskan pengertian MSDM adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. MSDM adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Dalam rumusan lain MSDM adalah pengelolaan pemanfaatan individu-individu tersebut. Menurut Barry Cushway (1994:6) MSDM didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. Pada definisi ini lebih menekankan pada kepentingan strategi, proses, dan kebutuhan perusahaan dan MSDM demi berlangsungnya aktivitas secara terus-menerus.

Dari pengertian MSDM yang dikemukakan di atas, dapat diketengahkan beberapa paradigma, seperti berikut:

- 1) Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
- 2) Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
- 3) Sumber daya finansial perlu disediakan dan dipergunakan dalam jumlah yang cukup untuk keperluan mengelola SDM dan untuk meningkatkan kualitas SDM.
- 4) Memperlakukan karyawan secara manusiawi untuk mendorong partisipasi dalam mencapai tujuan perusahaan. perlakuan secara manusiawi juga berarti bahwa karyawan harus dihormati, dihargai, dan diperlakukan sesuai dengan hak-hak asasi manusia (HAM) sehingga akan berkembang perasaan ikut memiliki, perasaan ikut bertanggung jawab, dan kemauan untuk bekerjasama demi kemajuan perusahaan.

d) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan pasti dari MSDM bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Menurut Barry Cushway (1994:60) tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan ADM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.
- 2) Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.

- 3) Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- 4) Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
- 5) Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi-segi SDM.
- 6) Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Berbagai factory yang melatarbelakangi semakin pentingnya MSDM dalam suatu perusahaan yang memanfaatkan SDM untuk mencapai tujuannya. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. Peranan Sumber Daya Manusia

Banyak pendekatan yang dianut mengenai pengelolaan SDM dalam perusahaan. Saat ini pendekatan terhadap SDM yang telah menghadapi pergeseran. Semula manusia dalam perusahaan dianggap sebagai faktor produksi, unsur organisasi dengan konotasi negatif karena kebutuhannya menekankan kehadiran dan duduk di kantor akan tetapi kini manusia telah menjadi sumber daya dengan konotasi aktif dan dinamis. SDM akan mengalami pergeseran pengaruh dari perilaku ke logika interaksi yang lebih menekankan hasil kerja. Dahulu SDM hanya mengelola orang-orang dalam perusahaan, akan tetapi pada masa mendatang harus mampu mengelola orang-orang di luar perusahaan. SDM memiliki motivasi untuk mendorong berbuat positif dan daya dorong negatif yang dapat menghambat perusahaan.

Tidak disangsikan lagi bahwa SDM mempunyai peranan yang sangat menentukan hidup matinya perusahaan. Apabila SDM dalam perusahaan bermoral baik, disiplin, loyalitas, dan produktif maka perusahaan dapat hidup berkembang dengan baik, sebaliknya apabila SDM berifat statis, bermoral rendah, senang korupsi, kolusi dan nepotisme akan dapat menghancurkan perusahaan. Contohnya banyak bank pada berguguran, mau tidak mau akan memberhentikan karyawan (Terjadi pemutusan Hubungan Kerja), sebagai akibat peranan SDM yang mengelola bank.

Dengan memahami tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba dan sebagai wadah melakukan aktivitas yang merupakan laba dan sebagai wadah melakukan aktivitas yang merupakan suatu sistem, peranan SDM dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) SDM pengembangan misi perusahaan. Semua perusahaan pasti memiliki visi dan misi, sasaran dan tujuan. Visi dan misi tidak akan tercapai tanpa diemban oleh SDM. Masalahnya terletak pada kemampuan SDM untuk mengemban misi tersebut dengan baik.
- 2) SDM sebagai pimpinan/manajer perusahaan. Pimpinan/manajer dalam perusahaan terbagi atas tiga tingkatan, yakni pimpinan puncak, pimpinan menengah dan pimpinan tingkat bawah. Peranan pimpinan sangat penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan, karena pimpinan yang menentukan dan memegang kunci dalam pengambilan keputusan perusahaan. Dalam menjalankan peranannya, setiap pimpinan melakukan banyak kegiatan, yaitu membuat perencanaan, memberi perintah/petunjuk, mengawasi pelaksanaan pekerjaan, menilai hasil kerja dan memberi nasehat.
- 3) SDM sebagai pekerja. Peranan pekerja dalam perusahaan demikian penting sehingga semua unsur yang ada di dalamnya tidak akan berfungsi tanpa manusia. Seorang pekerja menginginkan hasil kerjanya mempunyai nilai dan sepadan dengan kedudukannya dalam perusahaan. Semakin tinggi kedudukan seseorang semakin besar peranan yang dimainkan, karena tertarik akan dapat berperan dalam salah satu

bidang pekerjaan manusia mau bekerja sehingga peran itu dapat dinilai sebagai salah satu inovasi. Peranan seorang pekerja dalam perusahaan dapat bermanfaat secara optimal apabila memiliki kemampuan dan diberikan kesempatan. Kemampuan tanpa kesempatan tidak menghasilkan apa-apa. Sebaliknya, kesempatan tanpa dukungan kemampuan, hasilnya tidak akan memadai.

b. Permasalahan tenaga kerja

Masalah tenaga kerja yang sering muncul dan dihadapi oleh berbagai Negara yang sedang berkembang adalah sangat kompleks dan mempengaruhi laju pertumbuhan ekonomi dan stabilitas Bangsa dan Negara. Adapun permasalahan tenaga kerja yang paling banyak ditemukan adalah masalah sikap, mental, dan normal-norma atau budaya kerja karyawan, masalah peningkatan mutu dan kemampuan kerja karyawan, dan masalah peningkatan kesejahteraan, karyawan baik fisik maupun rohani.

c. Semakin tumbuh perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia

Faktor yang mempengaruhi dan menyebabkan tumbuh serta berkembangnya perhatian terhadap MSDM adalah hal-hal sebagai berikut.

- 1) Perkembangan *scientific management* yang dipelopori oleh F.W. Taylor
- 2) Kekurangan tenaga kerja pada waktu perang dunia pertama dan perang dunia kedua.
- 3) Organisasi buruh atau pekerja makin berkembang baik jumlah maupun mutunya sebagai wadah yang bertujuan melindungi dan memperjuangkan nasib anggotanya.
- 4) Turut campurnya pemerintah dalam hubungan perburuhan melalui berbagai regulasi.
- 5) Kemajuan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi yang diikuti oleh globalisasi dan perdagangan bebas serta revolusi komunikasi yang menentukan tersedianya tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

d. Peranan perubahan dari manajemen sumber daya manusia

Menurut Gary Dessler (1997:19-21) banyak peran baru SDM dalam perusahaan yaitu sebagai berikut.

- 1) SDM dan pendorongan produktivitas. Peningkatan produktivitas adalah penting dalam lingkungan kompetitif global dewasa ini dan SDM memainkan peranan sangat penting dalam menurunkan biaya tenaga kerja. Departemen SDM memainkan peranan sentral dalam perencanaan dan implementasi perampingan perusahaan dan mengambil langkah untuk mempertahankan semangat kerja karyawan yang masih ada.
- 2) SDM dan ketangguhan. Membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi dan perubahan teknologi merupakan tujuan utama manajemen. Perampingan dan pendalaman struktur organisasi, pemberian wewenang kepada karyawan akan memudahkan komunikasi dan pengambilan keputusan, cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan tantangan pesaing SDM memainkan peranan dalam menyelesaikan masalah dan tantangan bisnis pesaing.
- 3) SDM dan jasa. Perilaku karyawan penting dalam perusahaan seperti bank dan pedagang eceran. Perusahaan jasa juga memerlukan SDM yang mempunyai sifat dan perilaku yang baik yang membuat pelanggan menjadi puas. Oleh karena itu, SDM memainkan peranan penting dalam perubahan jasa.
- 4) SDM dan komitmen karyawan. Membangun kesetiaan karyawan, menciptakan sebuah sintesis dari tujuan karyawan dan pengusaha sehingga karyawan mau melakukan pekerjaan seolah-olah mereka memiliki perusahaan. perusahaan yang berkomitmen tinggi cenderung terlibat dalam pengaktualisasian praktik-praktik yang bertujuan menjamin karyawan memiliki setiap peluang untuk menggunakan keterampilan dan bakat mereka.

5) SDM dan strategi perusahaan. perubahan drastic dalam peran SDM adalah semakin pentingnya SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Secara tradisional strategi rencana perusahaan untuk mengimbangi kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keuntungan yang bersaing, memerlukan peran SDM yang semakin besar dan menempatkan SDM dalam sebuah peran yang sentral. Dengan demikian sudah lazim untuk melibatkan SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategik perusahaan.

e. Perusahaan semakin besar dan kompleks

Ancaman persaingan internasional, kondisi ekonomi yang tidak menentu, perubahan teknologi yang cepat dan semakin panasnya suhu politik yang berakibat bagi stabilitas suatu Negara adalah merupakan faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan mencari tenaga kerja secara selektif untuk dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. MSDM akan semakin penting bagi perusahaan yang kian besar dengan kegiatan usaha yang makin kompleks. Persoalannya adalah penyangkut ketersediaan tenaga kerja berbakat, berkualitas, dan pengendalian biaya yang sangat besar. Hal ini menjadi pemikiran semakin pentingnya MSDM adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya tenaga kerja teknis khusus untuk mendukung program ekspansi bisnis tertentu.
2. Kurangnya manajer berpengalaman luas untuk mengelola ekspansi dengan itervensi modal yang besar.
3. Biaya tenaga kerja yang sangat besar yang berkaitan dengan penarikan, relokasi tenaga kerja, dan pemutusan hubungan kerja.
4. Tuntutan praktik manajemen seperti peraturan perundang-undangan, tuntutan atas praktik diskriminasi dan kesejahteraan karyawan.

Dalam setiap perusahaan apa pun, posisi SDM paling menentukan dibandingkan dengan mesin yang serba otomatis dan modern. Dengan demikian setiap perusahaan perlu menerapkan ilmu yang mempelajari pengelolaan kegiatan SDM yang disebut MSDM.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yaitu memaparkan konsep sesuai dengan judul penelitian. Perkembangan, metode pendekatan dan tantangan manajemen sumber daya manusia. Sumber informasi/data adalah dari literature yang terkait dengan judul yang disajikan yaitu: Perkembangan MSDM, Metode Pedekatan MSDM dan Tantangan MSDM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a) Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, dan ilmu pengetahuan dan tuntutan masyarakat untuk bersaing dalam memproduksi barang dan jasa. MSDM sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja untuk mencapai tujuan. Para ahli pada abad 20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomi, politik dan sosial budaya.

- a. Masalah ekonomi
 - 1) Semakin terbatasnya faktor produksi menuntut agar SDM dapat bekerja efektif dan efisien.
 - 2) Mulai disadari SDM paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan dan merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan.
 - 3) SDM akan meningkat moral kerjanya, disimplin kerja, dan prestasi kerjanya, jika diperoleh kepuasan kerja dari pekerjaannya.
 - 4) Terjadi persaingan yang tajam untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dan SDM menuntut keamanan ekonomi pada masa depan.

- b. Masalah Politik
 - 1) Hak asasi manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa, kerja rodi, memeras keringat buruh tidak diperkenankan lagi.
 - 2) Organisasi buruh/pekerja makin banyak dan kuat kedudukannya dalam perusahaan yang memberikan perhatian besar terhadap SDM.
 - 3) Campur tangan pemerintah sudah makin banyak dalam mengatur hubungan perburuhan untuk mengantisipasi perbedaan hak dan kewajiban serta keadilan.
 - 4) Meningkatkan emansipasi wanita yang menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan.

- c. Masalah Sosial Budaya
 - 1) Perubahan nilai di dalam masyarakat sebagai akibat meningkatkan pendidikan masyarakat dan kemajuan teknologi.
 - 2) Semakin banyak tenaga kerja wanita yang perlu mendapat perhatian dengan perundang-undangan. Misal: hal cuti melahirkan, cuti haid
 - 3) Kebutuhan manusia semakin beraneka ragam yang harus dipenuhi oleh perusahaan dengan memperhatikan lingkungan, kesehatan dan keamanan.
 - 4) Berkurangnya rasa bangga terhadap hasil kerja, akibat persaingan SDM semakin menuntut spesialisasi pekerjaan. Misalnya: dahulu satu pekerjaan mulai mendesain, mengerjakan hingga selesai dikerjakan sendiri dan melihat hasil akhirnya, tetapi sekarang pekerjaan dilakukan banyak orang dengan spesialisasi masing-masing.

Keempat permasalahan tersebut maka menimbulkan evolusi fungsi SDM sesuai dengan perkembangan aliran pemikiran yang mempengaruhi MSDM. Adapun gerakan dan aliran pemikiran yang mempengaruhi praktik MSDM adalah sebagai berikut.

- (a) Revolusi industri. Kebanyakan para ahli memperkirakan era revolusi industry dimulai sekitar abad ke 20 yaitu sejak tahun 1900-an di Negara-negara Eropa dan Amerika. Pada revolusi industry merupakan periode waktu muncul sistem pabrik dan proses penggantian tenaga manusia dengan mesin. Aktivitas industry ditandai dengan berdirinya pabrik-pabrik menghasilkan produk-produk standar dan produk masa. Perubahan-perubahan penting yang terjadi pada waktu itu mempunyai dampak luas

di bidang perekonomian masyarakat. Diperkenalkannya metode dan teknik-teknik baru dalam pabrik yang mengubah secara cepat produk yang dihasilkan. Sebagai akibat ditemukannya peralatan-peralatan dari mesin yang serba otomatis mengakibatkan peran manusia semakin berkurang.

Penggunaan tenaga kerja kasar makin terbatas, pengangguran untuk tenaga kerja terampil (*unskill*) mulai nampak. Dan pembagian kerja serta spesifikasi pekerjaan merupakan ciri penting pada era ini serta pengendalian dengan komputer. Munculnya revolusi industri tidak hanya berdampak bagi SDM, tetapi juga menimbulkan permasalahan baru, kekeliruan dalam penempatan karyawan, impersonalitas, saling ketergantungan karyawan, dan gejala perilaku yang lain yang merupakan akibat revolusi industri jauh lebih besar dibandingkan biaya dari meningkatnya industrialisasi.

- (b) Aliran manajemen ilmiah. Sebagai pelopor gerakan manajemen ilmiah adalah Frederick W. Taylor, yang mendapat gelar “Bapak Manajemen Ilmiah” Taylor mempopulerkan teknik-teknik manajemen yaitu studi gerak dan waktu, studi metode pengawasan fungsional, standarisasi pekerjaan, peralatan kerja, sistem upah per potong diferensial, kartu instruksi kerja, dan sistem pengawasan biaya. Taylor melakukan percobaan dan studinya pada industri pertambangan dan menyebarkan gagasannya ke berbagai jenis industri.

Taylor berpendapatan (dikutip oleh Ardana, dkk, 2012) bahwa ada beberapa metode kerja yang baik, tetapi hanya satu metode yang terbaik; dilihat dari segi ekonomis dan kepraktisan. Oleh karena itu, setiap orang dalam perusahaan harus selalu mencari cara-cara yang terbaik untuk dikembangkan. Metodologi yang digunakan untuk menemukan cara tersebut adalah dengan adanya studi gerak dan waktu (*time and motion study*). Gerakan badan dan tangan diukur waktunya dengan “stop watch” dan dicatat dalam grafik. Para ahli yang termasuk dalam era manajemen adalah Rank dan Lilian Gilberth, Harry L. Grant, Morris L. Cook, Harrington Emerson, Robert Owen, dan Charles Babbage. Perkembangan manajemen ilmiah mempunyai dampak yang besar terhadap hubungan antara karyawan dengan manajemen. Gerakan ini memberikan sumbangan besar dalam mengembangkan profesionalisme di bidang manajemen perusahaan.

- (c) Gerakan serikat buruh atau pekerja. Setelah kurang lebih tiga dasa warsa puncak kepopuleran era manajemen ilmiah maka mulai timbul masalah. Masalah manajemen yang diakibatkan oleh kompleks dan meningkatnya kebutuhan manusia. Hubungan antara pekerja dan manajemen dianggap tidak adil, karyawan hampir tidak dapat berbuat apa-apa bila mereka menghadapi manajemen. Lamanya waktu kerja, kondisi kerja yang buruk, anak-anak buruh terlantar, pemutusan hubungan kerja sepihak mendorong para pekerja membentuk serikat pekerja. Serikat pekerja ini bertujuan untuk mengatasi dan menjembatani perbedaan kepentingan antara manajemen dan karyawan.

Pola pikir karyawan sangat sederhana yaitu kekuatan utama dari suatu organisasi ekonomi atau perusahaan adalah karyawan. Kalau karyawan bersatu demi

kepentingan mereka maka pihak manajemen pasti akan mendengarkannya. Taktik pekerja untuk mencapai tujuannya adalah mogok kerja, kerja terlambat, meninggalkan pekerjaan, pemboikotan, dan sabotase.

- (d) Gerakan serikat pekerja ini membawa pengaruh yang nyata pada praktik MSDM. Bentuk nyata tersebut antara lain dibetuknya bagian penanganan masalah keluhan karyawan, tuntutan karyawan, diterimanya sistem arbitrase, diberikannya tambahan tunjangan bagi karyawan, pemberian upah yang lebih rasional sesuai dengan ketentuan upah pokok minimal regional (UMR), kelonggaran waktu kerja pada hari libur dan pemberian hak cuti.

Aliran psikologi industri, gerakan aliran pemikiran ini dimulai pada awal abad ke 20 yang dipelopori oleh Hugo Munsterberg, yang kemudian dikenal sebagai “Bapak Psikologi Industri”. Akiran ini lebih menekankan pada studi tentang praktik-praktik kegiatan penanganan SDM. Era manajemen ilmiah dan psikologi industri mempunyai ciri-ciri yang sama, keduanya mulai menyelidiki secara sistematis prosedur dan metode yang digunakan dalam perusahaan industri. Namun terdapat perbedaan utama, yaitu gerakan manajemen menekankan pada engineer dan studi terhadap metode produksi, sedangkan gerakan psikologi industri lebih menekankan pada peranan para ahli psikologi dan studi terhadap kegiatan SDM.

Pada awalnya aliran psikologi industri memperkenalkan konsep *matching* atau *filling* dalam proses seleksi dan penempatan SDM. *Matching* adalah konsep pemikiran yang dikembangkan dari pengertian bahwa seorang calon karyawan itu memiliki sifat dan karakteristik sendiri-sendiri yang tercermin dari bakat dan kemampuan yang dimiliki karyawan berbeda-beda. Konsep ini kemudian berusaha memadukan antara pekerjaan dengan kemampuan yang dikenal dengan istilah “*The right men in the right place*”.

Meskipun konsep ini nampak sederhana dan mudah dimengerti, tetapi penerapannya membutuhkan metode dan teknik analisis yang sulit dikembangkan. Perubahan penting yang dibawa oleh ahli psikologis industri adalah mulai diterapkannya pengujian psikologi secara rutin dalam praktik SDM.

Analisis terhadap persyaratan kerja dan kualifikasi karyawan mendorong studi terhadap prosedur pelatihan dan pengembangan karyawan

Sumbangan utama psikologi industri dalam bidang profesionali SDM adalah dalam seleksi karyawan, wawancara, pengukuran sikap, teori belajar, pelatihan dan pengembangan, studi mengenai kelelahan dan monotonitas/rutinitas dalam pekerjaan, keamanan kerja dan analisis pekerjaan. Aplikasi utama pengetahuan dan teknik psikologis industri adalah dibidang tes psikologi dalam proses seleksi karyawan, penempatan, promosi dan pengembangan, dan konsep pemikirannya sangat relevan untuk diterapkan dalam dunia usaha.

- (e) Aliran hubungan manusiawi. Gerakan hubungan manusiawi timbul sebagai reaksi terhadap impersonalitas dari era manajemen ilmiah. Semakin professional manajemen akan tumbuh kesadaran bahwa SDM merupakan aset yang paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan. suatu perusahaan yang memiliki banyak

modal, teknologi canggih, peralatan serba otomatis tidak akan berhasil kalau tidak didukung oleh SDM yang cakap dan kompak. Sumber daya fisik tidak banyak artinya tanpa SDM, karena produktivitas kerja lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor manusia dan sosial yaitu partisipasi, kerjasama, keserasian, loyalitas dan semangat kerja.

Gerakan pemikiran hubungan manusiawi diartikan sebagai hubungan atau kaitan antara orang dalam kelompok orang. Aliran ini mencapai masa populernya sekitar tahun 1920 sampai tahun 1950. Tokoh aliran ini Elton Mayo, Fritz Roathli Sberger dan W.Y. Dickson.

- (f) Aliran perilaku. Aliran ini mulai dikenal tahun 1955 sampai 1970. Aliran ini sering disebut sebagai gerakan pembaharuan karena aliran ini berpendapat bahwa faktor hubungan manusia hanya sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi kehidupan suatu organisasi/perusahaan. tokoh aliran ini adalah Maslow yang dikenal dengan hirarki kebutuhannya, Federick Herzberg dengan teori motivasi dua faktor, Rensis Likert mengembangkan prinsip integral dan Chris Argyris yang memandang organisasi sebagai sistem sosial.

Sumbangan utama aliran ini terhadap MSDM adalah menekankan arti pentingnya integrasi dan keterlibatan serta untuk perbaikan kualitas kehidupan kerja yang harus selalu dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

- (g) Munculnya para spesialis. Pada era ini perekonomian dunia tumbuh pesat dan persaingan bisnis semakin ketat. Manajer perusahaan dituntut untuk mencurahkan sebagian besar waktu dan pikirannya untuk menyelesaikan tugas dan masa depan usahanya. Karyawan perusahaan dihadapkan pada masalah pengembangan kualitas diri untuk memenuhi tuntutan perusahaan. bidang administrasi menjadi suatu pekerjaan yang membutuhkan waktu dan harus lebih maju dengan munculnya teknologi canggih seperti computer. Untuk itu perusahaan perlu menyediakan SDM yang memiliki keahlian tertentu (spesialis) sesuai dengan bidang masing-masing.

Tuntutan zaman dan teknologi membuat manajemen semakin sibuk dan tidak mampu menangani pengembangan karyawan dan terpaksa memanggil orang luar guna mengisikekurangan tersebut sehingga muncullah para spesialis yang menawarkan jasa keahliannya. Missal, jasa akuntansi, perpajakan, hukum, kesehatan dan lingkungan kerja.

Akhirnya untuk tujuan organisatoris tersebut diletakkan di bawah tanggung jawab manajemen karena seluruh bidang spesialis itu mencakup masalah yang unik yang ebrkaitan dengan SDM yang dipekerjakan dalam perusahaan.

- (h) Era kesejahteraan. Para ahli berpendapat bahwa era kesejahteraan telah berkembang karena merupakan tujuan akhir dari setiap manusia dan menjadi kepentingan seluruh umat manusia. Dalam era kesejahteraan, taraf hidup karyawan mengalami peningkatan cukup pesat. Program-program tunjangan mulai ditingkatkan sehingga karyawan dapat hidup dengan layak. Gerakan ini didorong oleh emansipasi wanita, ditekankannya prinsip keadilan dan penerapan peraturan-peraturan yang mendorong kearah era kesejahteraan. Setiap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan harus berorientasi pada kualitas kesejahteraan pemakai barang/jasa itu.

Tiga macam metode pendekatan untuk dapat memahami manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

a) Pendekatan Konvensional atau Mekanis

Pendekatan konvensional oleh Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan disebut sebagai pendekatan mekanis. Pendekatan ini merupakan cara yang dilakukan oleh manajemen terhadap SDM dalam perusahaan yang menganggap bahwa SDM itu hanya sekedar sebagai salah satu faktor produksi, yang tenaganya dimanfaatkan untuk bekerja lebih produktif, seperti produktifnya mesin digunakan. Dalam hal ini SDM membantu beroperasinya mesin sesuai dengan spesialisasi yang telah ditentukan. Apabila dirasakan tidak produktif lagi, SDM yang ada sewaktu-waktu dapat diganti atau dibuang, seperti mesin yang tua dan tidak produktif lagi. Dengan demikian SDM tidak ubahnya sebagai benda (mesin) yang keberadaannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. artinya apabila SDM itu masih dibutuhkan harkat dan martabat SDM sebagai manusia. Dengan pendekatan konvensional atau pendekatan mekanis terjadi pendekatan pada harkat dan martabat manusia sebagai makhluk hidup paling mulia.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dikutip oleh Ardana, dkk (2012:14), pendekatan mekanis bisa menimbulkan empat kondisi yang merugikan SDM, yaitu sebagai berikut.

- (1) Pengangguran teknologis, dengan diterapkannya mekanisasi berarti kehilangan pekerjaan yang dilaksanakan oleh SDM, yaitu dari metode padat karya menjadi padat modal. Tenaga kerja manusia diganti oleh mesin atau inovasi manajemen yang menghasilkan output sama dengan menggunakan tenaga kerja yang lebih sedikit. Akibatnya penggantian tenaga kerja manusia dengan mesin menimbulkan pengangguran dan terjadi reaksi keras bagi tenaga kerja yakni kecemasan dan menolak untuk diberhentikan.

Kalau dulu penolakan dilakukan secara keras dengan menimbulkan berbagai aksi kerusuhan dan sabotase terhadap mesin atau perusahaan, tetapi sekarang dilaksanakan secara halus dengan mengadakan perundingan antara pekerja dengan pengusaha. Sebagai contoh penggantian tenaga kerja dengan mesin, misalnya untuk menghitung bunga tabungan dan bunga kredit secara manual diperlukan 10 orang tenaga kerja. Dengan kemajuan teknologi komputer, pekerjaan yang sama dikerjakan oleh satu orang operator komputer sehingga menimbulkan pengangguran teknologis. Meskipun kemajuan teknologi membawa akibat berkurangnya jumlah tenaga kerja yang digunakan, tetapi tidak udah ditakuti, karena dalam jangka panjang justru akan menciptakan kesempatan kerja baru yang lebih besar dan tuntutan SDM yang semakin berkualitas. Teknologi baru bisa bekerja lebih efisien, mampu menghasilkan barang dengan lebih murah dan dengan sendirinya bisa bersaing di pasar untuk memperoleh laba. Untuk mengatasi masalah pengangguran teknologis adalah dengan *profit sharing plan* yakni kepemilikan saham oleh karyawan, memberikan tunjangan karena kehilangan pekerjaan dan menjamin bahwa karyawan akan tetap menerima

upah minimum selama beberapa bulan atau tahun sambil mencari pekerjaan baru di perusahaan lain.

- (2) Keamanan ekonomis, tidak adanya rasa aman dalam melakukan pekerjaan akan selalu menghantui SDM, karena sewaktu-waktu karyawan bisa saja diberhentikan dan digantikan oleh mesin atau dianggap tidak dibutuhkan lagi. Kehilangan pekerjaan berarti kehilangan penghasilan yang bisa digunakan untuk menghidupi keluarga yang menjadi tanggungannya. Ketidakpastian dalam mekanisme membawa perasaan semakin tidak aman dalam bekerja, karena menunggu bom waktu untuk diberhentikan. Jadi keamanan ekonomis selalu menghantui kerjanya jantung sehingga berdebar-debar dan takut akan di PHK.
- (3) Organisasi buruh atau pekerja, pendekatan konvensional merupakan gaya manajemen yang mengakibatkan hak-hak SDM dalam perusahaan. Oleh sebab itu, karyawan dalam perusahaan berusaha untuk membentuk kelompok atau organisasi pekerja yang sering disebut serikat pekerja. Dengan adanya serikat pekerja ini diharapkan dapat melindungi kepentingan anggotanya atau karyawan dari perbuatan, perlakuan dan tindakan yang sewenang-wenang oleh unsur-unsur politik, agama dan golongan. Dengan semakin kuatnya kedudukan serikat pekerja dalam mengambil keputusan terkait dengan masalah SDM. Misalnya dalam menetapkan jam kerja, uang lembur dan kebijakan untuk memecat karyawan dengan tanpa alasan yang jelas. Walaupun demikian, pimpinan perusahaan tidak tinggal diam, berbagai cara yang ditempuh sebagai reaksi untuk menghadapi serikat pekerja antara lain sebagai berikut.
 - (a) Menolak mempekerjakan karyawan yang menjadi anggota serikat pekerja;
 - (b) Membuat daftar hitam mengenai orang-orang yang telah masuk anggota serikat pekerja dan diedarkan ke perusahaan lain; dan
 - (c) Memasukkan unsur politik sebagai alasan penolakan pembentukan serikat pekerja.

Dengan demikian terjadi dua kutub yang mempunyai kepentingan yang berbeda. Kutub SDM ingin dipenuhi segala hal yang menjadi haknya, sedangkan kutub manajemen ingin mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga sering terjadi benturan kepentingan. Untuk mengurangi benturan tersebut, pihak perusahaan harus memahami dan mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan. Walaupun demikian, tidak semua serikat pekerja muncul gara-gara praktik, pendekatan konvensional, tetapi dapat juga terbentuk karena adanya tekanan politis dari pemerintah. Namun, pemicu aslinya adalah ingin memperoleh tempat berlindung dari perilaku manajemen yang tidak wajar.

- (4) Berkurangnya rasa bangga dalam bekerja, dengan berkurangnya kebebasan SDM dalam perusahaan, makin ketat pembagian kerja, tuntutan spesialis, keterampilan yang tinggi membuat karyawan menjadi bosan dalam bekerja. Rasa bangga dalam bekerja hilang, sebab hasil akhirnya kurang berarti. Karyawan merasa hanya dijadikan onjek dalam salah satu mata rantai dalam pencapaian target produksi. Dalam perusahaan setiap gerak dan langkah amat diperhitungkan secara ketat kompromi, manusia tidak diberi kesempatan melakukan kreativitas dan motivasi

baru. Karyawan tinggal menjadi pelayan mesin-mesin dan alat berat yang serba otomatis. Bahkan untuk pekerja-pekerja tertentu sepenuhnya dikerjakan dengan mesin seperti penggunaan robot. Keadaan inilah menimbulkan masalah psikologis yang berwujud rasa tidak puas, kecewa berat, frustrasi dan akan bermuara pada hal-hal yang merugikan perusahaan.

Apabila SDM merasa tidak puas dalam pekerjaannya, menyebabkan disiplin kerja merosot, semangat dan gairah kerja menurun, dan sering melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Akibatnya produksi menurun, kualitas rendah, dan hilangnya kepercayaan masyarakat pada perusahaan. Masalah ini adalah paling sulit untuk dipecahkan bahkan untuk dibicarakan, karena tidak jelas persoalannya. Banyak orang yang mulai mengabaikan pentingnya rasa bangga dalam bekerja, apalagi orientasi pencari kerja adalah uang saja, tidak ada waktu untuk memikirkan kebanggaan bekerja. orang-orang sekarang lebih banyak memikirkan isi perut dibandingkan isi hati.

b) Pendekatan Paternalis

Pendekatan paternalis atau disebut juga pendekatan kompromistis merupakan perbaikan pendekatan konvensional. Paternalism adalah suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen adalah sebagai ayah dan bersikap melindungi karyawannya. Sikap dingin terhadap karyawan mulai ditinggalkan dan digantikan oleh sikap personal bahkan *super personal*. Para karyawan diberlakukan sebagai anak, diberikan berbagai program pelayanan, fasilitas dan tunjangan. Misalnya diajak rekreasi, disediakan toko untuk kepentingan karyawan, klinik bersalin, tempat ibadah dan sebagainya, pendekatan ini menyebabkan karyawan menjadi manja, malas bekerja, produktivitas rendah, laba berkurang, bahkan perusahaan menjadi rugi serta kelangsungan hidup perusahaan terancam.

c) Pendekatan Sistem Sosial atau Kontemporer

Pendekatan sistem sosial memandang bahwa perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks dan beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang disebut sebagai sistem yang ada di luar. Pendekatan ini menganggap bahwa pencapaian tujuan perusahaan tidak bisa dilepaskan dari kontribusi semua pihak terutama kontribusi SDM dan pihak di sekitarnya (masyarakat, pemerintah). Manajemen mengakui bahwa sistem yang ada dalam perusahaan tidak bisa tertutup dan diarahkan secara mekanistik. Berbagai pilihan tersedia bagi mereka yang ada dalam perusahaan dan yang ada di luar perusahaan. Setiap karyawan bagaimana pun rendah kedudukannya dan kecilnya jasa yang diberikan, tetap mendapat perlakuan dan penghargaan yang baik karena ego manusia menganggap dirinya adalah penting.

Sistem adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai unsur yang satu dengan yang lain berkaitan, baik secara struktural maupun fungsional, saling menunjang dan mengisi sesuai peranan dan kedudukan masing-masing dan mutlak didukung oleh setiap unsur betapapun kecil nilainya. Jadi setiap sistem mengandung input proses lebih besar yaitu sistem ekonomi. Perusahaan akan tumbuh dan berkembang jika sistem sosial, baik sistem

internal maupun eksternal terintegrasi dalam satu sistem yang harmonis serta berinteraksi dengan baik.

Pendekatan sistem sosial mengutamakan kepada hubungan harmonis, interaksi yang baik, saling menghargai, saling membutuhkan sehingga terdapat suatu total sistem yang baik. Untuk mencapai tujuan yang baik, hendaknya manajer menyadari bahwa dia membutuhkan partisipasi dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, karyawan juga harus menyadari bahwa kebutuhannya akan dapat terpenuhi jika perusahaan mendapatkan laba. Pendekatan sistem sosial menekankan kepada kesadaran atas tugas dan tanggung jawab setiap unsur baik individu maupun kelompok agar tercapai kepuasan kerja karyawan dan tujuan perusahaan yang optimal. Pendekatan sistem sosial akan berkembang dengan baik jika komunikasi formal dan informal sering dilakukan dalam perusahaan.

Dua macam tantangan manajemen sumber daya manusia

Tantangan MSDM secara relatif lebih berat dihadapi di Negara berkembang yang budaya perusahaan lebih banyak tergantung pada manajer puncak atau pemilik perusahaan. Untuk melindungi perusahaan kerap kali dilakukan tindakan-tindakan yang mengabaikan karyawan sebagai mitra yang dapat memberikan dukungan tercapainya tujuan perusahaan. Dalam hal ini terlihat kecenderungan bahwa pengetahuan MSDM dikalahkan oleh pertimbangan subyektif yang kurang menguntungkan. Untuk itu diidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi MSDM, yang perlu di atasi dalam menghadapi bisnis yang terbuka, penuh dengan persaingan dalam sistem perdagangan bebas pada masa mendatang. Adapun tantangan tersebut adalah:

a) Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal adalah kekuatan dari luar yang mempengaruhi kegiatan perusahaan dan kegiatan MSDM, baik secara langsung maupun tidak langsung. Tantangan eksternal perlu diantisipasi sehingga manajer memikul tugas yaitu memonitor secara terus menerus perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis, dengan upaya membaca koran, majalah, mendengarkan siaran berita di radio/tv untuk mendapatkan informasi terkini yang diperlukan. Kemudian merespon secara cepat setiap informasi setelah dianalisis untuk menghasilkan respon yang paling tepat. Respon tersebut bisa berbentuk mengembangkan, mempertahankan atau menghentikan kegiatan bisnis. Bentuk-bentuk tantangan eksternal itu adalah sebagai berikut.

- 1) Teknologi. Dampak kemajuan teknologi pada MSDM memiliki dua cara yaitu: 1) melalui pengaruh teknologi yang merubah industry secara keseluruhan sehingga perlu merancang kegiatan pendayagunaan SDM untuk mengethai perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi; 2) otomatisasi adalah kemajuan teknologi yang mempengaruhi manajemen, seperti perkembangan penggunaan komputer yang mengubah kebutuhan tipe SDM. Program penarikan dan pelatihan SDM perlu dirombak dan disesuaikan dengan program komputerisasi perusahaan.
- 2) Tantangan ekonomi. Tantangan siklus bisnis mempengaruhi kegiatan SDM. Sejalan dengan perkembangan kondisi perekonomian, permintaan akan SDM dan program

pelatihan tumbuh dan berkembang, yang selanjutnya memberikan tekanan pada peningkatan upah dan perbaikan kondisi kerja. Sebaliknya dalam kondisi perekonomian yang dilanda krisis menyebabkan kegiatan perusahaan akan terganggu dan bahkan berkurang sehingga perlu memelihara dan mempertahankan satuan kerja untuk menekan biaya tenaga kerja, memperhatikan karyawan akan menjadi keputusan akhir dan mempengaruhi kegiatan departemen SDM.

- 3) Tantangan situasi politik dan pemerintah. Faktor dan suhu politik menjadi pertimbangan yang semakin penting dalam pengambilan keputusan di bidang SDM. Departemen SDM selalu memperhatikan dampak berbagai kegiatan SDM terhadap kebijakan pemerintah. Stabilitas politik dan peraturan pemerintah merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam melaksanakan fungsi departemen SDM. Misalnya, keputusan memberhentikan karyawan tidak bisa dilakukan sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa memperhatikan pertauran pemerintah.
- 4) Tantangan kondisi sosial budaya. Kondisi ini berkenaan dengan nilai-nilai, sikap, pandangan, dan pola atau gaya hidup yang berkembang di masyarakat sesuai dengan dinamika budaya, agama atau kepercayaan, dan pendidikannya. Perubahan nilai-nilai sosial budaya merupakan tantangan berat bagi manajemen SDM. Misalnya, meningkatkan angkatan kerja wanita dan partisipasi wanita dalam pasar tenaga kerja sehingga mempengaruhi kebijakan personalia, seperti pengupahan, promosi, dan pemeliharaan.
Disamping itu semakin tinggi pendidikan tenaga kerja dan semakin terlatih akan bisa meningkatkan efisiensi perusahaan, tetapi mengubah sikap dan kepentingan terhadap kualitas kehidupan mereka sehingga terjadi tuntutan yang semakin banyak pada departemen SDM.
- 5) Tantangan demografis dan geografis. Demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, kelamin dan karakteristik lain. Departemen SDM perlu mengantisipasi dampak perubahan komposisi angkatan kerja terhadap kegiatan personalia, karena bisa menimbulkan pergeseran nilai-nilai budaya. Kondisi geografis mencerminkan lokasi perusahaan yang berada di lingkungan yang aman, nyaman dan bersih dengan berbagai fasilitas yang tersedia serta bisa dengan mudah dan murah dijangkau oleh karyawan dan masyarakat, mempunyai tingkat kejahatan tinggi, akan mempengaruhi keamanan karyawan dalam bekerja.
- 6) Tantangan kondisi pasar tenaga kerja. Reputasi perusahaan adalah masalah pokok yang tercermin pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan karyawannya baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tercermin dari kebijakan kompensasi, kesejahteraan karyawan, pengakuan perusahaan terhadap karyawannya. Di samping itu langkahnya SDM terampil yang memiliki kualifikasi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan khusus yang dibayar dengan upah atau gaji yang tinggi. Dengan demikian, perusahaan harus ikut bersaing untuk mendapatkan SDM yang betul-betul sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan.

Hal inilah merupakan tantangan pasar tenaga kerja yang harus dihadapi departemen SDM.

- 7) Tantangan para pesaing. Perusahaan pesaing untuk memperoleh SDM yang berkualitas banyak menempuh jalan pintas, mudah dan murah yaitu dengan membajak karyawan perusahaan lain. Banyak terjadi kasus pembajakan manajer, karyawan terampil oleh perusahaan-perusahaan tertentu, seperti bank dan hotel. Perusahaan pesaing membujuk karyawan perusahaan lain dengan iming-iming memberikan upah/gaji yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan tempat kerja semula dan dijanjikan berbagai fasilitas untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan yang dibajak. Hal inilah yang merupakan tantangan terberat bagi departemen SDM karena takut dan tidak mau kehilangan orang-orang terbaik dalam perusahaannya. Oleh karena itu, departemen SDM harus konsisten melaksanakan kebijakan SDM sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 8) Tantangan globalisasi. Pada akhir abad 20 dan memasuki abad 21 terdapat kecenderungan perkembangan ke arah bisnis yang global dan perdagangan bebas. Dari sudut MSDM berarti mengharuskan dilakukan usaha untuk mengantisipasi pengaruh perkembangan bisnis global tersebut untuk menyiapkan SDM yang mampu bersaing unggul di pasar internasional. Mampu mengatasi gejolak resesi atau kenaikan/penurunan nilai tukar uang terhadap nilai uang Negara lain. Di samping itu SDM harus mampu menganalisis setiap kebijakan dan peraturan perundangan yang berbeda Bahasa dalam bisnis global atau bisnis internasional dan dapat menyesuaikan dengan pola kehidupan masyarakat internasional. Beberapa aspek bisnis global yang berpengaruh pada MSDM adalah sebagai berikut.
 - (1) Reorganisasi global; perusahaan melakukan reinstruksi dan kegiatan operasional yang dilakukan disesuaikan dengan tantangan baru yang dihadapi dan relevan dengan kebutuhan dalam berbisnis.
 - (2) Diperlukan pelatihan khusus yang bersifat dan berwawasan internasional, sebagai manifestasi untuk mengantisipasi kemampuan SDM yang sensitif terhadap budaya asing yang berpengaruh terhadap kegiatan bisnis.
 - (3) Perusahaan harus mampu melakukan adopsi produk dengan menyediakan SDM yang memiliki keahlian untuk menyesuaikan produk dengan kondisi budaya di berbagai Negara atau lingkungan yang mengakibatkan perbedaan kebutuhan konsumen.
 - (4) Dalam bisnis global mengharuskan dimilikinya SDM yang mampu mewujudkan kerja sama untuk meraih keuntungan bersama di pasar global yang kompetitif.
 - (5) SDM harus mampu mengembangkan budaya yang mampu mengikuti/mengadaptasi budaya internasional dalam kegiatan bisnis.
 - (6) Perusahaan harus mampu mengembangkan SDM untuk bisa memasuki pasar tenaga kerja global yang bisa bersaing dengan tenaga kerja asing (TKA) di berbagai Negara dalam urusan bisnis yang sama.
 - (7) Perusahaan harus terbuka untuk memiliki kesediaan mempekerjakan TKA yang memiliki keahlian yang sulit didapatkan di Negara sendiri.

- 9) Perubahan yang cepat. Bisnis merupakan aspek kehidupan yang sangat dinamis dan mengalami perubahan yang tidak jelas batas-batasnya. Oleh karena itu, perusahaan yang sukses dan unggul harus mampu mengadaptasi dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan iklim bisnis dengan memberikan respons yang cepat, tepat, efektif dan efisien. Respons seperti ini hanya bisa dilakukan oleh SDM yang berkualitas. SDM adalah jantungnya perusahaan yang menentukan dalam membuat keputusan atau kebijakan mengenai sistem respons yang efektif dan efisien.

b) Tantangan Internal atau Organisasi

Berbagai tantangan internal atau organisasional yang timbul dalam perusahaan untuk mencapai tujuan, baik dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan, SDM dan bidang akuntansi. Adapun tantangan internal atau organisasional yang dihadapi adalah sebagai berikut.

- (1) Karakter organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan memiliki sifat yang unik dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Karakter organisasi merupakan ciri organisasi dengan orang-orangnya, dengan tujuan-tujuannya, teknologinya, peraturannya dan kebijakannya. Tantangan bagi MSDM adalah penyesuaian kegiatan SDM secara produktif dengan karakter organisasi/perusahaan.
- (2) Serikat pekerja. Tantangan nyata yang dihadapi departemen SDM adalah dari pihak serikat pekerja yang ada dibentuk dalam perusahaan. Setiap perjanjian kerja yang mengatur persyaratan kerja ditanda tangani manajemen dan serikat pekerja. Perjanjian itu akan membatasi kegiatan departemen SDM.
- (3) Sistem informasi. Departemen SDM memerlukan sejumlah informasi yang terinci. Kemampuan untuk memperoleh informasi itu merupakan tantangan departemen SDM. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem dan menyiapkan informasi sumber daya manusia dengan komputer, yang dapat merekam, menyimpan dan menyiapkan informasi tentang SDM sesuai kebutuhan perusahaan.
- (4) Perbedaan individu karyawan dan sistem nilai. SDM yang ada dalam perusahaan memiliki perbedaan dalam sikap, perasaan, pikiran, karakteristik. Kepribadian SDM yang berbeda itu harus diperhatikan oleh manajemen, khususnya oleh departemen SDM agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan.
Sistem nilai dan norma individu atau kelompok kerja sangat membantu pendapaian tujuan perusahaan, dan membantu departemen SDM memecahkan konflik nilai yang menyulitkan karyawan. Sistem nilai para karyawan tidak bisa diabaikan dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan kebijakan SDM.
- (5) Produktivitas SDM. Dari sudut pandang MSDM produktivitas adalah ukuran tingkat kemampuan karyawan secara individual dalam menghargai hasil kerjanya dan partisipasinya dalam menghasilkan barang dan jasa. Penghargaan tersebut dilihat dari kualitas dan kuantitas output yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, dan memuaskan konsumen/masyarakat. Oleh karena itu, karyawan secara individu berpengaruh besar terhadap produktivitas perusahaan. Dari sudut pandang MSDM ada dua faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas yaitu: 1) tingkat kemampuan

kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan; dan 2) tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja agar pekerja dapat bekerja dengan usaha yang maksimum. Dari kedua faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja tersebut dapat dirinci lagi secara detail dan akan diuraikan dalam produktivitas kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat disajikan dari penelitian kajian teori ini adalah sebagai berikut:

- 1) Perkembangan dari manajemen sumber daya manusia didorong oleh masalah-masalah ekonomi, politik dan sosial budaya.
- 2) Metode pendekatan untuk memahami manajemen sumber daya manusia adalah: pendekatan konvensional atau mekanis, pendekatan peternalis dan pendekatan sistem sosial atau kontemporer.
- 3) Tantangan manajemen sumber daya manusia adalah: tantangan eksternal: teknologi, ekonomi, politik dan pemerintah, sosial budaya, demografi, kondisi pasar tenaga kerja, para pesaing, globalisasi dan perubahan yang cepat; tantangan internal karakter organisasi, serikat pekerja, sistem informasi, perbedaan individu karyawan dan sistem nilai serta produktivitas SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I.K., Mujiati, N.W., Utama, U.W.M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia - Cetakan Pertama*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Barry Cushway. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alex Media Komputindo. Jakarta.
- Garry Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhalindo. Jakarta.
- Heidjrachman Ranupandojo, Suad Husnan. 1996. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Yusuf Suit Almasdi. 1996. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalie Indonesia. Jakarta.