

# Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Modal Perusahaan



**Andi Syaputra**

## PENDAHULUAN

**K**etika suatu organisasi berdiri baik kecil maupun besar maka penggerakannya adalah pola pikir dan skill dari tenaga kerjanya, maka efektivitas manajemen SDM dipandang turut mempengaruhi kinerja dari organisasi.

Perusahaan yang bergerak dibidang Agrobisnis misalnya, hampir setiap jenis pekerjaannya dilakukan secara manual dengan luas lahan yang tidak sedikit memerlukan banyak tenaga kerja untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Perseroan telah melakukan pengembangan sumber daya manusia di setiap periode, hal tersebut menjadi program yang konsisten untuk mendapatkan SDM yang unggul, kompeten, dan profesional dalam menuju perusahaan yang best practices sejalan dengan tuntutan dan perkembangan bisnis saat ini. Pengembangan dilakukan berdasarkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi atau *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*. Sebelumnya telah dilakukan pengukuran kompetensi (*assesment competency level index*) dalam hal pemetaan terhadap kompetensi dari masing-masing karyawan atau pimpinan yang sebelumnya di tentukan.

Untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan seluruh karyawan, beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan program pendidikan dan pelatihan secara internal di dalam perusahaan (*in house training*) selain itu, dapat juga mengirimkan beberapa karyawan secara bergantian ke berbagai training yang disediakan oleh provider training, atau dapat ikut serta dalam seminar, workshop dan lain sebagainya.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa didalam sebuah organisasi SDM merupakan aset perusahaan yang penting. untuk itu perlu di adakan pengembangan guna meningkatkan efektivitas kinerja suatu organisasi.

## A. Definisi MSDM

Untuk mengetahui MSDM secara lebih mendalam maka kita perlu meninjau rumusan definisi dari beberapa ahli.

David Ulrich “Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan”.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson “Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi”.

Malayu “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Michel J. Jucius “Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerjasedemikian rupa sehingga:

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.

3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik”.

Dari beberapa tersebut kiranya jelas bahwa Manajemen SDM adalah seni dalam memaksimalkan produktifitas dari Sumber daya manusia secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

## B. Tantangan MSDM

Dalam mencapai tujuan organisasi perlu adanya kontribusi yang terus meningkat dari para pekerja, oleh karena itu pengelolaan sumber daya berperan penting dalam hal ini penelitian oleh Hudson Institute dalam bukunya *Workforce 2020*, telah menitik beratkan beberapa masalah penting seputar tenaga kerja. tantangan-tantangan penting yang biasa dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dalam praktik secara umum dapat di bagi dalam beberapa kategori :

- Teknologi yang terus berkembang
- Kualitas dari tenaga kerja yang menipis
- Peningkatan jumlah penduduk
- UMR

### 1. Teknologi

Jenis pekerjaan beserta polanya yang dapat berubah-ubah seiring dari perkembangan teknologi yang mempengaruhinya, tidak terkecuali di Indonesia sendiri sebagai negara berkembang dan menjadi salah satu anggota *ASEAN Economic Community (AEC)* atau

kita kenal dengan nama *masyarakat ekonomi ASEAN (MEA)* perkembangan teknologi tidak dapat di bendung lagi karena kebutuhan perusahaan untuk mencapai integritasnya menuntut para pekerja profesional untuk dapat bersaing dengan tenaga kerja dari negara serumpun yang menjadi anggota MEA atau AEC mempertahankan posisi dengan meningkatkan kemampuan yang diperlukan pada pekerjaan. Akhirnya, teknologi informasi yang berkembang dengan pesat khususnya dengan kehadiran Internet, membuat semua organisasi harus melakukan perubahan secara keseluruhan pada organisasinya guna mencapai tujuan perusahaan sesuai standarisasi yang diberlakukan.

## 2. kualitas tenaga kerja

Dibeberapa daerah di Indonesia saat ini masih kekurangan tenaga kerja, khususnya jenis pekerjaan yang membutuhkan keahlian spesifik seperti *filter dan welder* pada perusahaan yang bergerak di bidang oil dan gas. Perusahaan masih mengambil tenaga kerja dari luar daerah tempat perusahaan beroperasi sehingga berindikasi pada kecemburuan para tenaga kerja lokal.

Seiring perkembangan dunia bisnis yang membutuhkan kualitas dari tenaga kerja profesional Dalam hal ini pertumbuhan lebih cepat tampak pada jenis pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan yang

tinggi dari pada pekerjaan umum lainnya. Hal ini dapat dilihat dari jumlah *fresh graduate* dari universitas yang kurang terkemuka masih kesulitan dan membutuhkan waktu yang lama dalam mencari pekerjaan karena kesempatan mereka bekerja hanya di bidang pelayanan dengan tingkat upah rendah. Singkatnya akan ada kesenjangan pertumbuhan antara pengetahuan dan keahlian yang dituntut dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh para tenaga kerja dan calon tenaga kerja.

Di Indonesia jumlah lembaga-lembaga institusi akademik sangat banyak jumlahnya, sekolah-sekolah tinggi sudah ada di setiap kota kecil sekalipun. Namun sangat disayangkan jumlah lulusan dari universitas atau sekolah tinggi tersebut masih minim kemampuan analisis dan ketrampilan menulis untuk jenis pekerjaan tertentu. Jika tidak ada usaha untuk memperbaiki sistem pendidikan, maka perusahaan akan kesulitan dalam mendapatkan tenaga kerja yang berpotensi sejalan dengan pertumbuhan dari pekerjaan yang mengutamakan pengetahuan. Hambatan lain yang dialami oleh *fresh graduate* dari universitas yang kurang terkemuka adalah permasalahan bahasa Inggris yang telah dipakai sebagai bahasa dunia, apalagi untuk bersaing dengan tenaga kerja dari negara anggota MEA saat ini.

### 3. Kependudukan

Indonesia adalah negara dengan berbagai ras dan ragam budaya yang berbeda-beda yang dalam hal ini memiliki perilaku (*behavior*) bervariasi sehingga manajemen SDM harus menekankan bahwa kelompok tenaga kerja dengan karakteristik yang bervariasi harus di tata dan diperlakukan sama dan adil. Juga praktisi sumber daya manusia harus mengembangkan program pelatihan sehingga semua tenaga kerja dengan latar belakang yang bervariasi dapat melakukan pekerjaannya dengan baik serta perlu diperhatikan pada saat perekrutan, penempatan, dan promosi tenaga kerja tanpa melihat latar belakang ras dan sebagainya sebagai pedoman keputusan.

Tenaga kerja yang memasuki usia tua juga termasuk kedalam tantangan manajemen sumber daya manusia karena tenaga kerja yang memasuki usia tua memerlukan perhatian khusus seperti kesehatannya. Juga dengan pensiunnya tenaga kerja usia lanjut yang memiliki pengalaman dan ketrampilan yang tinggi, sumber daya manusia akan menghadapi tantangan untuk menggantikan mereka.

### 4. Upah

Seperti diketahui bahwa di Indonesia kebanyakan tenaga kerja menerima upah berdasarkan apa yang telah di tetapkan oleh

pemerintah. Dari segi bisnis hal ini menguntungkan bagi perusahaan, tetapi apabila di tinjau kembali terkadang jumlah upah di suatu daerah sangat rendah di bandingkan daerah lainnya. Hal ini membutuhkan perhatian khusus bagi manajemen sumber daya manusia guna mempertahankan tenaga kerja yang mempunyai ketrampilan dan keahlian khusus maka berhak menerima kompensasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya.

Yang sangat disayangkan adalah ketika di beberapa perusahaan menerapkan sistem kepada tenaga kerja dengan latar belakang Universitas diberikan upah yang sama dengan tenaga kerja yang tidak mempunyai ijazah. Tidak ada standarisasi upah untuk level-level akademik dalam ketenagakerjaan menjadi tantangan bagi manajemen sumber daya manusia sulit menetapkan keadilan kepada tenaga kerja. Hal ini akan dibahas lebih rinci dalam sub-judul Kompensasi.

Dari berbagai tantangan yang akan dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif dan produktif sehingga dalam hal ini apapun kebijaksanaan yang dapat di tetapkan dan di rumuskan dalam mengelola SDM serta langkah apa yang akan di ambil, semua itu dikaitkan dengan pencapaian dari tujuan utama organisasi yang dikategorikan sebagai berikut :

### **a. Masyarakat sebagai tujuan MSDM**

setiap organisasi harus memiliki kepekaan terhadap tuntutan sosial yang pengelolaannya ditujukan kepada organisasi, dengan kata lain bahwa setiap organisasi mempunyai kewajiban sosial kepada masyarakat yang harus dipenuhinya. kegagalan suatu organisasi secara nyata dapat dikaitkan dengan dengan pencapaian tujuan masyarakat luas terhadap organisasi, hal itu dapat dilihat dalam dua wujud, *pertama*, hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi yang bersangkutan. *Kedua*, sebagai akibatnya dari hal tersebut bahwa masyarakat tidak lagi memberikan dukungannya kepada segala macam bentuk kebijaksanaan dan kegiatan organisasi tersebut.

Organisasi yang telah banyak kehilangan kepercayaan dan dukungan masyarakat, cepat atau lambat akan berakibat buruk pada masa depan organisasi tersebut. maka melakukan kewajiban sosial bagi suatu organisasi tidak semata-mata karena pertimbangan amal saja, meskipun itu penting namun kepentingan organisasi juga sangat perlu perhatian.

### **b. goal organisasi**

Maksud dari pembentukan divisi manajemen sumber daya manusia adalah untuk dapat lebih efisien dalam peningkatan efektivitas dan produktifitas dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal

ini dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia tidak secara langsung melakukan tugas-tugas pokok, Meskipun demikian peran dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia sangat signifikan dalam menentukan *prototype* utama seperti dukungan terhadap berbagai kegiatan utama organisasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran.

Kemampuan organisasi dalam meraih keuntungan dicerminkan sebagai tujuan pokok dimana prosesnya seperti produksi dan pemasaran menjadi sasaran yang membutuhkan segenap usaha sebagai bentuk dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik. Upaya keseluruhan yang di ciptakan divisi tertentu walaupun tidak terlibat langsung dalam pencapaian tujuan organisasi namun perannya sangat kuat terhadap keberhasilan kegiatan pokok seperti ketatausahaan yang terorganisir, administrasi yang tersusun dengan rapi dan pengembangan riset yang terus berkelanjutan.

### **C. Memperhatikan tujuan pribadi**

Ketentuan-ketentuan kepegawaian yang di patuhi individu SDM bukan lagi hal terpenting dalam hal pengelolaan yang biasa di lakukan oleh manajemen sumber daya manusia karena selain hal tersebut terdapat tujuan organisasi yang menjadi kepentingan utama pencapaian dari pengelolaan sumber daya manusia yang maksimal. Hal

ini terkait dari penjelasan bahwa sangat penting untuk tidak melupakan bahwa dengan menjadi anggota berbagai jenis organisasi, setiap orang tetap merupakan individu dengan jati diri yang khas (Siagian, 1989).

Dapat di artikan bahwa kepentingan kelompok masyarakat ataupun kepentingan organisasi merupakan kepentingan utama yang bermula dari kepentingan setiap individu yang di selaraskan secara luas terhadap kepentingan bersama secara keseluruhan.

**D. Aktivitas MSDM**

Terdapat berbagai sasaran dalam sebuah organisasi yang dalam hal ini manajemen sumber daya manusia bertugas untuk mendukung fokus organisasi seperti *produktivitas*, *pelayanan penuh*, dan *quality*.

Aktivitas dari produktivitas kerja merupakan output yang dihasilkan. Persaingan global di dunia bisnis menuntut peningkatan yang berkelanjutan dari produktivitas tenaga kerja dimana pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat berpengaruh pada prosesnya.

*Pelayanan penuh* adalah keterampilan dari pemimpin yang berperan dalam proses pemecahan setiap masalah organisasi yang tidak hanya dihadapi oleh karyawan, terutama pada masalah yang mengharuskan perubahan budaya

organisasi, kebijakan produktivitas yang kesemuanya merupakan praktik dari manajemen sumber daya manusia.

*Quality*, untuk kesuksesan yang berkelanjutan kualitas barang atau jasa merupakan faktor penting di dalam perusahaan yang berorientasi jangka panjang yang perkembangannya akan terhambat apabila barang maupun jasa yang dihasilkan tidak mempunyai kualitas yang diandalkan untuk berkompetitif.

Sebelumnya telah kita bahas berbagai tantangan yang kemungkinan besar dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia maka dari itu untuk melakukan aktivitas, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbang faktor-faktor tersebut. tabel 1 menunjukkan aktivitas manajemen sumber daya manusia menurut beberapa pakar manajemen

**Tabel 1. Aktivitas manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.**

| No. | Robert L. M. & John H.       | Edwin B. Flippo | Dale Yoder   |
|-----|------------------------------|-----------------|--|
| 1   | Analyse and Planning         | Planning        | Staffing<br>- Recruitment<br>- Selection<br>- Promotion<br>- Placement |
| 2   | Equal Employment Opportunity | Organizing      | Employee, Development, and Training                                    |

|    |                                      |              |  |
|----|--------------------------------------|--------------|--|
| 3  | Staffing                             | Directing    | Labour Relation                            |
| 4  | Development                          | Controlling  | Wage and Salary                            |
| 5  | Compensation and Benefit             | Procurement  | Employee, benefit and Service              |
| 6  | Occupational health And Safety       | Development  | Research including the meritment of record |
| 7  | Management and Employee relationship | Compensation |  |
| 8  |                                      | Integration  |  |
| 9  |                                      | Maintenance  |  |
| 10 |                                      | separation   |  |

Berikut penjelasan dari beberapa fungsi penting pada tabel.

- *Planning*; Untuk mewujudkan tujuan/sasaran dari organisasi maka perlu adanya perencanaan secara efisien dan efektif terkait SDM yang mampu melaksanakan fungsi organisasi.
- *Organizing*; merupakan tahap dimana tenaga kerja di serahkan tugas dan wewenangnya di dalam organisasi secara terorganisir oleh manajemen.
- *Directing*; untuki mencapai tujuan perusahaan yang tepat sasaran maka perlu adanya pengarahan yang tepat pula dari manajemen seputar tugas dan tanggung jawab bersama sesama karyawan.

- *Controlling*; rencana yang matang terkadang masih perlu pengawasan yang ketat dalam pelaksanaannya agar tidak menyimpang dari *rule* yang telah di tetapkan.
- *Procurement*; didalam proses produktivitas perusahaan terkadang terjadi hal yang harus sesuaikan karena kurang tepatnya spesifikasi tenaga kerja dengan pekerjaan tertentu dengan kata lain ketidak mampuan karyawan dalam melakukan tugas. Maka perlua adanya pengadaan baru untuk mendapatkan karyawan dengan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- *Development*; karyawan yang baik untuk sebuah pekerjaan saat ini masih belum tentu baik untuk pekerjaan selanjutnya maka perlu adanya pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan guna menghadapi perubahan-perubahan dan strategi perusahaan.
- *Compensasi*; dalam teory kepuasan dan kebutuhan karyawan, maka kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diterima oleh karyawan dari hasil dedikasinya kepada perusahaan.
- *Integration*; untuk menciptakan suasana perusahaan yang kondusif dan saling menguntungkan maka perlu adanya kegiatan dalam menyamakan persepsi antara kepentingan pribadi dan

organisasi agar sejalan dan satu pemikiran.

- *Maintenance*; karyawan merupakan aset perusahaan yang penting. Oleh karena itu perlu dipelihara dan diperhatikan kebutuhannya agar tetap terjaga loyalitasnya terhadap organisasi.
- *Separation*; tidak selamanya perusahaan memanfaatkan tenaga dari karyawan, ada saatnya pemutusan hubungan kerja dengan karyawan baik itu atas keinginan karyawan, perusahaan maupun ketika saatnya karyawan di pensiunkan.

### **E. Penutup**

Uraian singkat tentang bagaimana kegiatan Manajemen SDM memberikan gambaran kepada kita bahwa betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia sebagai penggerak dari kegiatan yang sesuai dengan tujuan dan sasaran dari sebuah perusahaan. Upaya untuk mengintegrasikan SDM di era *ASEAN Economic Community* (AEC) merupakan sebuah tantangan bagi manajemen SDM untuk dapat bersaing dengan SDM asal negara

anggota dari AEC atau MEA (*masyarakat ekonomi ASEAN*).

### **Daftar Pustaka**

- Dessler, G., (2005), *Manajemen Sumber Daya manusia*, ed 9. Jakarta : Indeks.
- Hasibuan, M.S.P., (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Mathis, R. L. Dan John H. J., (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Siagian, S. P., (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Tjahjono, H.K., (2015), *Manajemen Sumberdaya Manusia*. VSM MM UMY
- Tjahjono, H.K. & Palupi, M., (2015), Kepemimpinan Intrapersonal dan Implikasi Organisasional. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 6(2): 2017-2015.