

# MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS **GANESHA**

ISSN : 2579 - 4922      VOLUME 2, NOMOR 1, APRIL 2018

**Pengaruh Perhitungan Bunga Kredit Dalam Pembelajaran Matematika Terhadap Hasil Belajar Akuntansi Siswa SMK Swasta Di Kota Depok (Survei Pada Siswa Kelas XII SMK Bina Mulia Di Kota Depok)**  
Nurhayati, S.Pd., M.Pd

**Analisis Perbandingan Bank Umum Konvensional Dan Bank Umum Syariah**  
Joned C. Saksana, S.Ip., SE., MM

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BIPRO Indonesia**  
Dr. Muhamad Ridwan, MM

**Pengusaha Beretika Bisnis Mewujudkan Penegakan Hukum**  
Dr. (C). H. Syafrudin Makmur, SH., MH

**Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Gorontalo**  
Asma Ulhasna Adam, SE., MM

**Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Dalam Bisnis Melalui Sumber Daya Manusia**  
Dr. Warsono, SE., M.Pd

**Peran Sumber Daya Manusia Dalam Strategi Bisnis**  
Dr. Sugeng Prayitno, MM., CHRA

**Rencana Pengembangan Daerah Penyangga Taman Nasional (Studi Kasus Di Taman Nasional Bogani Nani Warta Bone)**  
Dr. Ir. Rachman Upe, MM

**Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**  
Hendra Permedi, ST., MM



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)  
**GANESHA - JAKARTA**

**MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS**  
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)**  
**GANESHA - JAKARTA**  
Volume 2, Nomor 1, April 2018

**Diterbitkan oleh** : STIE GANESHA PRESS

**EDITORIAL**

**Penanggung Jawab** : Dr. Warsono, SE.,M.Pd

**Redaksi Pelaksana** : Fahri, SH., MM., MH  
Winna Sarikusumaningtyas, S.IP., SE., MM  
Abdul Kohar, S. Pd., M.Pd

**Editor** : Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA  
Dr. Achmad Mulyana, SE., MM

**Penyunting** : Hendra Permadi, ST, MM

**Mitra Bestari** : Dr. Erna Widodo, MM  
Dr. Ir. Agus Hariyadi, MM

**Layout & Desain** : Devan Rizaldi, S.Kom

**Administrasi Umum** : M. Tafsiruddin, M.Kom

**Alamat Redaksi :**

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)  
GANESHA – JAKARTA  
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan  
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842  
Email : [majalah.ganesha@yahoo.com](mailto:majalah.ganesha@yahoo.com)  
(Terbit 2 kali dalam satu tahun : April dan November)

**Penerbit :**

STIE GANESHA PRESS  
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan  
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842

**DAFTAR ISI**  
**MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS**  
**GANESHA**  
**Volume 2, Nomor 1, April 2018**

Pengantar dari Redaksi	i
Daftar Isi .....	ii
Pengaruh Perhitungan Bunga Kredit Dalam Pembelajaran Matematika Terhadap Hasil Belajar Akuntansi Siswa SMK Swasta Di Kota Depok (Survei Pada Siswa Kelas XII SMK Bina Mulia Di Kota Depok) Nurhayati, S.Pd., M.Pd .....	1 - 14
Analisis Perbandingan Bank Umum Konvensional Dan Bank Umum Syariah Joned C. Saksana, S.Ip., SE., MM .....	15 - 29
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BIPRO Indonesia Dr. Muhamad Ridwan, MM .....	30 - 38
Pengusaha Beretika Bisnis Mewujudkan Penegakan Hukum Dr. (C).H. Syafrudin Makmur, SH., MH .....	39 - 56
Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Gorontalo ( <i>Analysis Of Human Resource Planning System In Health Office Gorontalo Province</i> ) Asma Ulhusna Adam, SE., MM .....	57 - 67
Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Dalam Bisnis Melalui Sumber Daya Manusia Dr. Warsono, SE., M.Pd .....	68 - 74
Peran Sumber Daya Manusia Dalam Strategi Bisnis Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA .....	75 - 86
Rencana Pengembangan Daerah Penyangga Taman Nasional (Studi Kasus Di Taman Nasional Bogani Nani Warta Bone) Dr. Ir. Rachman Upe, MM .....	87 - 98
Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Peran Sumber Daya Manusia Hendra Permadi, ST., MM .....	99-110
Panduan Untuk Penulis .....	111-114

## **PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS DAN PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Hendra Permadi, ST., MM  
Dosen STIE Ganesha Jakarta

### **PENDAHULUAN**

Pada saat ini SDM merupakan investasi yang harus ada dan syarat mutlak berlangsungnya operasi organisasi. Peran MSDM telah mengalami perubahan sejalan dengan munculnya berbagai perkembangan. Makin besarnya peran MSDM merupakan akibat yang tidak dapat dihindarkan dari berbagai perubahan yang terjadi.

Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama di bidang transportasi dan komunikasi telah memperkecil jarak antar bangsa. Persaingan semakin terbuka dan lingkungan bisnis semakin kompleks. Peran SDM yang lebih besar dari sebelumnya sangat diperlukan.

Bukannya menjadi suatu hal yang berlebihan jika departemen SDM mempunyai kesempatan untuk menjadi anggota vital dalam *team* manajemen. Perubahan peran MSDM dan departemen SDM sangat diperlukan agar departemen dan fungsi-fungsi SDM memiliki peran signifikan. Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi menghadapkan organisasi pada isu-isu pentingnya SDM dan ketidakpastian tenaga kerja. Kondisi ini memerlukan keterlibatan manajer lini untuk mengendalikan fungsi-fungsi SDM.

### **Perubahan Lingkungan Bisnis, Pentingnya Tenaga Kerja**

Perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis menuntut peran MSDM yang lebih besar. Berubahnya lingkungan bisnis secara dramatis ditandai dengan bergejolaknya lingkungan bisnis, bisnis yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi dan meningkatnya biaya-biaya operasi dan tekanan kompetitif menciptakan tantangan bagi organisasi yang ingin meraih keunggulan kompetitif.

Pesatnya perkembangan teknologi terutama di bidang informasi dan komunikasi telah memperkecil jarak antar bangsa. Dengan berkembangnya teknologi persaingan semakin terbuka dan bisnis semakin kompleks. Permintaan tenaga kerja dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi semakin meningkat. Tuntutan ini dapat dipenuhi dengan *sourcing*, *education* (pendidikan) dan *retraining* (pelatihan kembali secara kontinyu). Organisasi menjadi semakin kompleks baik dari segi produk, operasi, teknologi, fungsi bisnis, dan terobosan-terobosan pasar yang dilakukan.

Mulai era 1990-an muncul trend organisasi yang lebih datar, lebih ramping, dan lebih fleksibel sehingga menciptakan tantangan bagi manajer dan staff SDM (Walker, 1990). Aspek-aspek demografi dan ketersediaan tenaga kerja telah berubah. Respon yang lebih besar telah diberikan pada kekuatan-kekuatan eksternal (perundang-undangan, peraturan, peradilan,

dan hubungan serikat pekerja). Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi mengarah pada pengakuan pentingnya SDM.

SDM merupakan asset kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Menurut Kathrin Connor, wakil presiden SDM di Liz Claiborne :

*Human resource is a part of strategic planning process. It is a part of policy development, line extension planning and the merger and acquisition processes. Little is done in planning, policy on finalization stages of any deal.*

Dari pernyataan Kathrin Connor, diakui bahwa SDM merupakan bagian proses perencanaan strategis dan menjadi bagian pengembangan kebijaksanaan organisasi, perencanaan perluasan lini organisasi, proses merger dan akuisisi organisasi. Hanya sebagian kecil saja hal-hal yang dilakukan organisasi tanpa melibatkan SDM dalam membuat perencanaan, kebijakan, dan pembentukan strategi organisasi. Apabila organisasi melkukn perencanaan strategis manajer lini lebih berkemungkinan melihat sifat-sifat penting isu-isu SDM yang ada.

Masalah-masalah SDM terus meningkat khususnya berkenaan dengan *supply* tenaga kerja terampil, yang memiliki kemampuan adaptasi memadai, dan mampu menghadapi kerancuan-kerancuan yang ada (ambiguitas) SDM mempunyai andil yang besar bagi keberhasilan bisnis. Isu-isu SDM meliputi isu bisnis yang berkaitan dengan tenaga kerja, dan isu-isu tersebut mempengaruhi esensi bisnis seperti profitabilitas, survival, daya saing, kemampuan adaptasi dan fleksibilitas.

Kritisnya peran SDM tidak disertai dengan sifat kepastian tenaga kerja. Justru sebaliknya terdapat peningkatan ketidakpastian tenaga kerja yang dihadapi organisasi. Organisasi tidak dapat menentukan secara pasti hal-hal yang berkenaan dengan *supply* tenaga kerja antara lain :

1. Bagaimana menarik, mempertahankan, dan memotivasi SDM yang semakin beragam.
2. Bagaimana untuk mendapatkan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang tepat. Akhirnya bagaimana mengarahkan SDM yang ada agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif baik secara domestik maupun internasional.

### **Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perubahan lingkungan bisnis serta dramatis dan ketidakpastian tenaga kerja menuntut perubahan fungsi-fungsi MSDM. Perusahaan melibatkan manajer lini dan manajer SDM untuk menghadapi isu-isu bisnis dan berbagai tantangan akibat berubahnya lingkungan. Situasi ini mencerminkan perubahan peran-peran MSDM dan penempatan kembali (*repositioning*) fungsi dan departemen SDM. Meningkatnya isu-isu bisnis yang terkait dengan SDM memiliki pengaruh kuat pada manajer lini dan manajer SDM. Secara garis besar terdapat empat masalah utama yang dianggap sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan SDM, yaitu :

1. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi)
2. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing.
3. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing atau *competitiveness*.
4. Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi (go internasional)

### **Mengelola SDM Untuk Menciptakan Kompetensi**

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat individu-individu yang masuk dalam angkatan kerja, secara berangsur-angsur kekurangan keterampilan. Sebagai tenaga kerja mereka ketinggalan jaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi. Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi SDM, sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan.

Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan perubahan (*resistance to change*). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah.

Dengan revolusi teknologi terjadi pengaruh psikologis seperti rasa takut tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat. Perubahan teknologi memiliki implikasi utama terhadap fungsi-fungsi SDM. Kemajuan teknologi memberikan peluang bagi manajer SDM maupun manajer lini untuk menandai pemain penting dalam tim manajemen (Hammer & Champy, 1993).

Perkembangan pengetahuan dan teknologi mengubah peranan tenaga kerja dari tenaga kasar (*blue collar*) dan fungsi *clerical* menjadi fungsi yang bersifat teknis (*technical*), fungsi manajerial dan professional. Kebutuhan tenaga *blue collar* menurun dan banyak pekerjaan *clerical* diambil alih oleh mesin otomatis. Oleh karena itu perlu dilakukan rancang ulang sistem seleksi, sistem kompensasi, uraian tugas, dan sistem pelatihan. Munculnya organisasi yang ramping, datar dan fleksibel memiliki pengaruh besar pada MSDM dan sistem manajemen (Walker, 1990). Semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM membuat hubungan kerja semakin bersifat kemitraan. Perencanaan karir bersifat semakin transparan sehingga perlu penerapan sistem manajemen yang lebih terbuka.

### **Mengelola Diversitas Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Bersaing**

Mengelola diversitas angkatan kerja berarti menarik, mempertahankan, memotivasi individu-individu dengan latar belakang yang beragam dan bervariasi yang berkaitan dengan ras, jenis kelamin, asal-usul, bahasa, status perkawinan, dan pendidikan (Cox & Blake, 1991). Selama era 1990-an dan memasuki abad 21 diversitas sumber daya manusia

menjadi komponen utama fenomena tenaga kerja dalam organisasi. Diversitas merupakan isu yang nyata-nyata penting dan relevan saat ini dan pada masa yang akan datang. Perubahan-perubahan demografi menciptakan tantangan baru bagi manajer dalam organisasi.

Perbedaan-perbedaan diantara individu sering menciptakan konflik dalam organisasi. Jika konflik tidak ditangani secara cepat maka akan menghasilkan kinerja yang buruk. Isu-isu diversitas dapat mempengaruhi perilaku SDM di seluruh organisasi, departemen-departemen yang ada, kelompok-kelompok kerja, hubungan-hubungan atau interaksi dua arah (dyadic) dalam organisasi. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang menanggapi masalah diversitas secara proaktif. Fenomena diversitas perlu diperhatikan dalam proses perencanaan strategis SDM (Foster, 1988). Para praktisi SDM, ahli pengembangan organisasional, konsultan, dan spesialis SDM diharapkan membantu mengelola pelatihan dan melakukan dinamika pelatihan SDM serta memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Boston Corporation mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang menghargai diversitas akan tampil sebagai pemenang. Program-program yang mendukung diversitas tidak membahayakan kemampuan perusahaan tetapi justru akan berhasil secara finansial. Perusahaan yang mengelola diversitas dengan baik bermain untuk memenangkan persaingan. Diversitas menciptakan lebih banyak kreativitas dan inovasi (Lawrence, 1989).

Respon terhadap isu-isu diversitas terus berkembang sehingga muncul manajer-manajer khusus untuk mengelola diversitas seperti yang dimiliki *Digital Equipment Corporation*, Honeywell, Avon, P&G, dan beberapa perusahaan besar lain (Copeland, 1988). Stona Fitch, wakil presiden *manufacturing* P&G berpendapat : Perusahaan-perusahaan yang pertama mencapai suatu lingkungan multikultural akan memiliki keunggulan kompetitif. Diversitas memberikan lingkungan yang jauh lebih kaya, memiliki keragaman sudut pandang dan produktivitas yang lebih besar. Diversitas membuat pekerjaan jauh lebih menarik dan menyenangkan (Lawrence, 1989).

Hawlett Packard melakukan sesi-sesi pelatihan bagi manajer untuk mengajarkan mengenai kultur ras yang berbeda-beda, diversitas gender dan kebutuhan pelatihan. P&G telah mengimplementasikan program-program penilaian diversitas di seluruh organisasi serta merancang program untuk mempertahankan manajer-manajer kulit hitam dan manajer-manajer wanita di perusahaannya (Copeland, 1988). Di Merck tanggung jawab perekrutan tenaga kerja secara keseluruhan telah dialihkan dari departemen SDM pada manajer-manajer lini. Merck meningkatkan perekrutan tenaga kerja wanita dan golongan minoritas (Lawrence, 1989).

*Equitable Life Assurance Society* mendorong kaum wanita dan golongan minoritas untuk membentuk kelompok-kelompok pendukung yang secara periodik mengadakan pertemuan-pertemuan dengan CEO untuk membahas masalah-masalah mereka (Schuller, 1990).

Saat ini semakin banyak perusahaan yang merancang program-program diversitas SDM dengan keterampilan, bahasa, latar belakang budaya, umur dan jenis kelamin yang berbeda.

MSDM harus dapat menciptakan psikologi lingkungan positif seperti :

- 1) Meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan.
- 2) Meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja.
- 3) Memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai.
- 4) Menciptakan kepastian kerja.
- 5) Supervisi yang kompeten.
- 6) Menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang.
- 7) Adanya umpan balik (*feedback*).
- 8) Lingkungan sosial yang positif dan keadilan.

### **Mengelola SDM Untuk Meningkatkan Daya Saing**

Organisasi-organisasi saat ini mengakui bahwa kesuksesan dan daya saing sangat tergantung pada tingkat efisiensi dan keefektifan operasional dan strategik. Tingkat efisiensi dan keefektifan operasional meliputi (Flaherty, 1996) :

- 1) Restrukturisasi operasi
- 2) Penurunan biaya operasi
- 3) Peningkatan kualitas barang dan jasa
- 4) Inovasi secara terus menerus
- 5) Pengembangan produk baru

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persaingan yang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini. segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil tergantung pada perubahan yang signifikan dalam MSDM. Berbagai upaya yang dilakukan organisasi adalah :

1. Perampingan organisasi (*downsizing*) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesi manajemen dan program-program perencanaan SDM yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya *downsizing* lebih lanjut.
2. Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan keterampilan *leadership* yang baru.

Berdasarkan pengalaman-pengalaman eksekutif tidak ada organisasi yang fleksibel, yang ada hanya orang-orang yang fleksibel. Staff SDM diharapkan dapat mengarahkan dan mendukung upaya organisasi untuk mengembangkan kemampuan manajer dalam sebuah organisasi yang datar, lebih ramping dan lebih fleksibel. Kasus *reengineering* di General Electrics yang dipimpin oleh Jack Welch menunjukkan bahwa kerja tim, perspektif seluruh perusahaan, wawasan global, dan orientasi pelanggan merupakan atribut-atribut kritis bagi pemimpin-pemimpin *General Electric*.

Walaupun demikian dalam organisasi yang datar dan ramping, rotasi dan mobilitas pekerjaan cukup sulit dilakukan sebab lebih sedikit manajer-manajer yang memiliki mobilitas tinggi. Meningkatnya tekanan waktu serta tuntutan terhadap kinerja unit-unit bisnis dan kinerja individual dapat menyebabkan unit-unit bisnis mengalami kemunduran karena sulitnya

melepaskan manajer-manajer berbakat untuk bertugas di lokasi-lokasi yang tersebar di seluruh dunia. Oleh karena itu diperlukan suatu cara untuk mengelola SDM dalam organisasi yang lebih datar dan lebih ramping.

Terjadinya merger dan akuisisi perusahaan-perusahaan menyebabkan pengurangan (reduksi) tenaga kerja dan hubungan-hubungan dengan komunitas yang memiliki fasilitas (sebelumnya tersembunyi). Merger dan akuisisi memiliki implikasi-implikasi penting bagi MSDM. Merger dan akuisisi perlu menelaraskan kembali *reporting relationship* (hubungan-hubungan pelaporan) dan integrasi macam-macam organisasi yang semula independen (tidak saling tergantung). Manajer SDM dan manajer lini harus dapat bekerja sama dalam mendukung program-program dan strategi organisasi untuk menciptakan organisasi yang efektif.

### **Mengelola SDM Untuk Menghadapi Globalisasi**

Globalisasi akan terus menjadi fenomena yang tidak dapat dielakkan. Perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak dan kacau. Tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi dan pasar finansial dunia akan melebur dan negara bangsa kan berakhir (Ohmae, 1996). Organisasi harus memiliki kreativitas tinggi, terus menerus melakukan inovasi, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respon dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan di seluruh dunia.

Dalam kondisi ini organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang lebih bersifat desentralisasi (tanggung jawab lebih dekat pada level pengoperasian). Organisasi yang terdesentralisasi memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerjasama yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham dan masyarakat (*stake holdernya*). Selain itu perusahaan harus menciptakan produk baru memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan.

Organisasi harus mengembangkan perspektif global. Kecepatan dan ketangkasan akan menjadi syarat mutlak bagi organisasi modern. Kebijakan-kebijaksanaan SDM perlu mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang diperlukan. Organisasi memerlukan manajer internasional yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis saja tetapi harus pula memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya yang dihadapi. Seringkali manajer gagal karena tidak dapat menyatu dengan adat dan budaya di negara asing di mana organisasi beroperasi (Barlett & Ghosal, 1992).

Manajer seharusnya mengenal sikap mental dan perilaku bawahan baru serta bagaimana memperlakukan orang-orang asing. Menurut Jeffry Stall, direktur hubungan personel perusahaan Merck, untuk *go* internasional diperlukan daya saing perusahaan dalam bidang kompetensi SDM baik secara domestik maupun internasional. Struktur global memerlukan SDM yang dapat beroperasi secara internasional (Wortzel & Wortzel, 1997).

### **Berbagai Perubahan Dalam MSDM**

Perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis menuntut penyesuaian dan perubahan peran MSDM dan MSDM dituntut mempunyai peran strategis. Era manajemen personalia yang lebih cenderung bersifat administratif harus berubah menuju era manajemen yang lebih proaktif. MSDM dalam aktivitasnya harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan-tantangan itu.

Secara konvensional fungsi-fungsi SDM hanya merupakan fungsi bagian personalia antara lain :

- 1) Mencatat dan memelihara data personalia
- 2) Memenuhi aturan dan ketentuan yang dibuat oleh perusahaan
- 3) Memenuhi peraturan-peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan yang dibuat oleh perusahaan
- 4) Melakukan negosiasi perjanjian kerja dan pengupahan.

Adanya tekanan akibat perubahan yang terjadi di bidang sosial, ekonomi, teknologi komunikasi dan teknologi informasi mengubah peran manajemen sumber daya manusia menjadi makin berkembang ke tingkat yang lebih dominan.

MSDM berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lain dalam bisnis untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dalam lingkungan yang berubah MSDM memiliki peranan penting antara lain (Ma'arif, 1995)

1. Memperhitungkan biaya-biaya yang menyangkut SDM seperti perekrutan tenaga kerja, kompensasi dan kesejahteraan, pengobatan dan perawatan, asuransi, pensiun, dan biaya-biaya tidak langsung lainnya.
2. Memberikan saran-saran, pertimbangan dan pelatihan pada manajer lini tentang keahlian dasar di bidang SDM.
3. Menyusun program-program dan usaha untuk memelihara dan mengembangkan nilai-nilai dan potensi SDM dalam organisasi.
4. Bersama-sama dengan tim manajemen mencari, menumbuhkan, dan memelihara nilai-nilai dan perilaku yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan dan tindakan individu dalam organisasi agar dapat memperoleh norma dan budaya yang konstruktif.
5. Menyusun program perbaikan kualitas yang merancang desain kerja.
6. Mengkaji dan menerapkan berbagai perkembangan ilmu pengetahuan di bidang MSDM seperti perilaku individu, perilaku organisasi, dan psikologi.

MSDM memiliki kewajiban memahami perubahan-perubahan yang semakin kompleks dan selalu terjadi di lingkungan bisnis (demografis, geografis, lingkungan hidup, jenis dan tipe bisnis, dan peraturan perundangan yang berlaku). MSDM diperlukan dalam mengantisipasi perubahan teknologi dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat era informasi dan teknologi yang berkembang pesat.

Agar MSDM dapat memainkan peran sebaik-baiknya, diperlukan seorang inovator yang bertanggung jawab, selalu mengikuti perkembangan dan mampu menyerap informasi-informasi baru untuk mengantisipasi isu-isu SDM dan isu bisnis yang ada. Seperti manajemen fungsional lainnya (pemasaran, keuangan, produksi, riset dan pengembangan), MSDM diharapkan mampu memberikan respon terhadap segala perubahan yang terjadi.

Perubahan utama MSDM terletak pada prinsip kerja manajemen yang pada mulanya lebih banyak memberikan layanan bagi unit fungsional lain. Dalam prinsip kerja proaktif MSDM berperan sebagai mitra bagi bidang-bidang fungsional lain dalam organisasi. Ini menunjukkan peran aktif MSDM dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan aktivitas perusahaan pada bidang-bidang yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan sumber daya manusia.

### **Perubahan Fungsi MSDM**

MSDM sebagai spesialis fungsional memiliki sistem kerja yang responsif atau reaktif sudut pandangnya bersifat operasional hirarkis, dengan lingkup perhatian pada departemen internal dan lebih terpusat pada karyawan. Organisasi fungsi MSDM memiliki struktur fungsional. Dalam kebijaksanaan strategis, departemen SDM mempunyai tanggung jawab lebih besar. Pada saat fungsi MSDM sudah terintegrasi dengan seluruh fungsi lain, MSDM memiliki sistem kerja yang proaktif, dengan sudut pandang strategis dan lingkup perhatian yang komprehensif pada perusahaan. Fungsi MSDM juga memperhatikan integrasi sasaran-sasaran perusahaan. Organisasi fungsi MSDM memiliki struktur yang fleksibel. Kebijakan strategis SDM menjadi tanggung jawab manajer lini dan departemen SDM (Adi, 1996).

### **Perubahan Perhatian (*Focus*) MSDM**

Perubahan fungsi MSDM mengakibatkan terjadinya perubahan perhatian pada hal-hal baru. Sebagai spesialis fungsional MSDM menggunakan dasar aktivitas yang berkonsentrasi pada hal-hal yang bersifat operasional. Fokus perhatian MSDM secara konvensional adalah karyawan sebagai individu dan memusatkan pada kebutuhan bisnis internal.

Setelah terjadinya perubahan dan perkembangan lingkungan, MSDM memiliki dasar aktivitas partisipasi dalam suatu perencanaan strategis. Fungsi operasional MSDM secara proaktif menciptakan perubahan dan menangani dampak perubahan tersebut. MSDM memfokuskan perhatiannya pada karyawan sebagai anggota tim kerja, lingkungan kemasyarakatan, dan sudut pandang manajemen atau perusahaan.

Agar perubahan fungsi MSDM dapat berjalan dengan baik maka bidang-bidang fungsional lain dalam organisasi harus pula memahami perubahan yang terjadi. Tanpa pemahaman tidak akan ada kerja sama yang baik antara bidang-bidang fungsional lain. Organisasi menyadari bahwa mengelola SDM (*managing people*) adalah tugas semua manajer.

Selain mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik demi tercapainya sasaran organisasi, setiap manager dituntut :

1. Memiliki kemampuan mengatur bawahan.
2. Mengatasi berbagai masalah yang muncul pada masing-masing unit kerja.
3. Mendukung pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan kerja karyawan.

Fungsi dan perhatian manajemen personalia dan MSDM begitu berbeda. Menurut Rudman (1994) manajemen personalia akan memastikan bahwa karyawan yang bekerja saat itu sudah tepat baik jumlah, kemampuan dan keahliannya. Hal ini berarti manajemen personalia menganggap karyawan yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, telah dikelola dengan baik, dan diberi imbalan dengan cepat pula (Adi, 1996).

Sedangkan MSDM adalah aktivitas strategis yang memiliki sasaran untuk memastikan bahwa organisasi mengalokasikan dan mengembangkan sumber daya manusianya sesuai dengan perencanaan dan sasaran strategis persusahaan. Oleh karena itu fungsi MSDM tidak hanya berhenti pada perhatian saat ini saja tetapi juga pada masa yang akan datang. Pola pikir dan pola kerja MSDM harus berorientasi jangka panjang.

### **Perubahan Kualifikasi Pengelola SDM**

Perubahan fungsi dan pusat perhatian MSDM menuntut perubahan kualifikasi pengelolanya agar dapat mengikuti perkembangan dan memberikan tanggapan yang sesuai. Sebagai spesialis fungsional pengelola SDM hanya memiliki pengetahuan terbatas dan hanya sebagai spesialis dibidangnya. Fokus perhatiannya hanya pada masa kini dan memiliki sudut pandang sempit. Sebagai fungsi yang terintegrasi, pengelola MSDM seharusnya memiliki keahlian yang generalis, berpengetahuan luas. Pengelola SDM sebagai fungsi yang terintegrasi memiliki jalur karir ke banyak bidang fungsional lain, memfokuskan perhatian ke masa depan, dan sudut pandangnya bersifat global.

Kultur kompetensi pengelola MSDM tergantung pada besar kecilnya organisasi, jenis organisasi, struktur, pola, dan sistem manajemen SDM. Untuk mengelola MSDM dibutuhkan orang-orang yang kompeten di bidang:

1. Teknis operasional yaitu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Memahami bisnis inti (*core bussiness*) dan lingkungan bisnis yang digeluti perusahaan (pesaing, peluang dan ancaman).
3. Pengetahuan manajerial komperhensif mengenai bidang operasi perusahaan.
4. Memahami sasaran organisasi.
5. Kepemimpinan fungsional dan organisasional.

Dengan demikian MSDM dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi dan menyusun rencana tindakan untuk menghadapi perubahan tersebut.

### **Implikasi Perubahan MSDM Pada Departemen SDM**

Perubahan peran MSDM memiliki implikasi pada departemen SDM yaitu perlunya *repositioning* (penempatan kembali). Menurut Schuller dan Jackson (1988) terdapat 4 fase yang harus dilalui oleh program-program *repositioning* departemen SDM antara lain :

1. Mengidentifikasi dan menemukan keadaan saat ini.
2. Mengembangkan rencana-rencana tindakan.
3. Mengimplementasikan rencana-rencana yang telah disusun.
4. Mengevaluasi dan merevisi rencana-rencana yang dijalankan.

Untuk memainkan peran yang baru, MSDM berhenti mengkonseptualisasikan peran mereka sebagai kontributor individual profesional dan menyadari bahwa peran mereka membantu kepemimpinan organisasi dalam menghadapi isu-isu SDM. Departemen SDM dan manajer yang kompeten sangat diperlukan untuk melakukan peran baru mereka.

Kompetensi manajer SDM dapat diperoleh melalui beberapa aktivitas pengembangan yang berhubungan dengan 6 peran utama manajer SDM yang baru antara lain (Walker, 1988):

1. Sebagai orang bisnis.
2. Sebagai pembentuk perubahan.
3. Sebagai konsultan bagi organisasi atau mitra kerja organisasi.
4. Sebagai perumus dan pengimplementasi strategi.
5. Sebagai manajer bakat, minat dan kepemimpinan.
6. Manajer *asset* dan pengendalian biaya.

Sedangkan beberapa aktivitas pengembangan yang dilakukan untuk mencapai kompetensi manajer SDM antara lain (Schuller, 1990) :

1. Menjadi orang bisnis dan eksekutif bisnis bukan hanya sekedar spesialis personel.
2. Memahami dan mengkomunikasikan bagaimana program-program sumber daya manusia secara langsung mempengaruhi sasaran bisnis dan menjadi konsultan organisasi.
3. Menjadi pembentuk perubahan agar dapat mengantisipasi masalah-masalah yang ada dalam organisasi.
4. Membantu menggambarkan dengan jelas kultur perusahaan dan sistem nilai yang berkembang.
5. Menjadi tenaga penggerak untuk membentuk perubahan sikap perilaku dan keterampilan.
6. Menjadi penasihat dalam memecahkan masalah-masalah SDM bagi CEO dan senior manajer lain dan sebagai perencana strategis.
7. Mengintegrasikan perencana dalam proses perencanaan strategis SDM dan menterjemahkan strategi-strategi bisnis spesifik menjadi kultur dan persyaratan-persyaratan tenaga kerja utama.
8. Menemukan bakat manajemen terbaik, mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan SDM, dan merencanakan suksesi yang jelas.
9. Menjadi manajer yang proaktif dengan memeriksa biaya dan pelayanan konsumen di samping menyumbangkan gagasan pengendalian biaya.

10. Memperluas manajemen angkatan kerja dalam usaha meningkatkan produktivitas dan mengembangkan sistem pengupahan yang berkaitan dengan produktivitas dan penghematan biaya.

Beberapa organisasi telah mengembangkan peran-peran baru manajemen. Mereka menyesuaikan diri dengan kebutuhan-kebutuhan personel SDM, program-program universitas, perspektif bisnis dan perspektif strategi. Departemen SDM mempelajari kebutuhan-kebutuhan bisnis manajer lini dan menyesuaikan aktivitas-aktivitas SDM dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada. Hasil program ini dapat menciptakan pelayanan SDM yang lebih baik, meningkatkan komitmen staff SDM, menciptakan tantangan dan menciptakan motivasi bagi departemen SDM. Semua ini merupakan esensi perubahan fungsi MSDM akibat perkembangan yang terjadi.

### **KESIMPULAN**

Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan secara fundamental. Perubahan-perubahan tersebut menuntut perubahan peran MSDM yang lebih kompleks dan lebih baik dari sebelumnya. Sumber daya menjadi asset kritis organisasi. Hal ini berarti SDM tidak hanya sekedar diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis.

Meningkatnya isu-isu bisnis yang terkait dengan SDM memiliki pengaruh kuat pada manajer sumber daya manusia dan manajer fungsional dalam organisasi. Sumber daya manusia memerlukan pengelolaan yang efektif agar dapat menciptakan kompetensi bagi perusahaan. Dengan demikian daya saing organisasi dalam menghadapi globalisasi akan meningkat. Selain itu maraknya fenomena diversitas SDM diharapkan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan.

MSDM dituntut lebih proaktif dan responsif. Segala aktivitas yang dilakukan harus dapat mengantisipasi berbagai perkembangan yang terjadi, kemudian melakukan tindakan-tindakan untuk menghadapi isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Manajemen sumber daya manusia telah berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi-fungsi lain dalam organisasi, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berubahnya fungsi dan pusat perhatian MSDM memerlukan perubahan kualifikasi pengelola MSDM agar dapat mengikuti perkembangan dan memberikan tanggapan yang sesuai.

Perubahan peran MSDM berpengaruh pada departemen SDM. Secara tradisional, departemen ini merupakan spesialis-spesialis fungsional, namun belum melakukan fungsi-fungsinya dengan cara yang diarahkan pada bagaimana membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif. Oleh karena itu departemen SDM tidak dapat dengan mudah menerima tugas-tugas yang berorientasi bisnis dan menjadi tim manajemen.

MSDM dan manajer lini telah mengalami perubahan yang mendasar. Untuk melakukan perubahan-perubahan tersebut perlu penempatan kembali (*repositioning*) departemen SDM dan sudah semestinya bekerja sama dengan departemen fungsional lain untuk mendapatkan pemahaman total tentang isu-isu bisnis dan tuntutan bisnis global. Dalam memainkan peran baru departemen SDM berusaha menggali dan mengembangkan

kompetensi yang dimiliki. Semua upaya tersebut memerlukan suatu perubahan organisasional substansial agar departemen SDM dapat berkembang.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adi, W. 1996. Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Yang Berubah, *Manajemen*, Sep.-okt:45-47.
- Copeland, L. 1988. Valuing Diversity: Pioneer and Champions of Change, *Personnel*, July: 48.
- Cox, T.H. & Blake, S. 1991. Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5: 45-46.
- Flaherty, M. T. 1996. *Global Operation Management*, New York: Mc Graw Hill. Inc.
- Foster, R.P. 1998. Work Force Diversity and Bussiness, *Training and Development Journal*, April:39.
- Hammer, M. & Champy, J. 1993. *Reengeenering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper
- Lina Anatan, M.Si & Lena Ellitan, Ph.D. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern*, Bandung, Alfabeta
- Ma'arif, A. 1995. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia, *Manajemen*, Jan-Peb: 42-45.
- Ohmae, K. 1995. *The end of The Nation State: The Rise of Regional Economics*, New York: The Free Press.
- Schuller, R.S. 1990. Repositioning The Human Resources Function: Transforming or Demise, *Academy Management Executive*, 4(3): 49-59.
- Schuller, R.S. & Jackson, S.E. 1988. Customerizing The Human Resources Departement, *Personnel*, June: 36-44.
- Walker, J.W. 1988. Human Resource Role for the 1990's, *Human Resources Planning*, March: 55-60.
- Walker, J.W. 1990. Managing Human Resources in Flat, Lean, and Flexible Organization: Trend for The 1990's, *Human Resource Planning*, vol. 11: 125-132.
- Wortzel, H.V. & Wortzel, L. H. 1997. *Strategic Management In Global Aconomy*, New York: Jhon Wiley & Son, Inc.