

PERAN STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

Oleh :
Mahyarni dan Astuti Meflinda

Abstract

Globalization is happening lately has a significant impact for organizational survival. Globalization has resulted in changes so quickly in the business, which requires organizations to be better able to adapt, have endurance, able to change direction quickly, and his attention to the consumer. Globalization can also bring danger, as well as an opportunity for the organization. In a business environment like this. Functions of Human Resource Management (HRM) with in the organization must be able to become a reliable partner for leadership in improving employee productivity. Because HR is a central factor in an organization. What ever the shape and purpose, the organization is based on a variety of visions for the benefit of man and in the implementation of the mission is managed and maintained by humans, Thus man is a strategic factor in all activities of the organization.

Kata Kunci: MSDM, Peran Strategis dan Produktivitas Kerja

I. Pendahuluan

Porter secara tegas menyatakan produktivitas merupakan akar penentu tingkat daya saing baik pada level individu, perusahaan, industri maupun pada level negara. Produktivitas sendiri merupakan sumber standar hidup dan sumber pendapatan individual maupun perkapita. Persaingan bisnis antar perusahaan semakin ketat baik di pasar domestik maupun internasional pada era globalisasi ini. Untuk memenuhi kepuasan konsumen maka produktivitas sangat penting bagi perusahaan untuk dikelola dengan baik. Tague mengatakan bahwa kelambatan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh suatu kegagalan moral organisasi dan merupakan cerminan dari bagaimana cara manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Organisasi-organisasi yang berbagi tanggung jawab secara terbuka dan jujur menuntun industri mereka ke dalam kualitas dan produktivitas (dalam Timpe, 1999: 3).

Suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan yang ada didalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan. Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schermerharn (2003: 7) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Sumber Daya Manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari *Management Science* yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut: *“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don’t think this any longer holds true. I think it’s the work force and the company’s inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.”*

II. Pengertian MSDM dan Produktivitas Kerja

Dessler (2000) mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management*

with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”.

Dengan demikian para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan

Menurut Schermerharn (2003: 7) produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi. Produktivitas juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan. Sinungan (2003: 1) menyatakan bahwa produktivitas mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap seperti ini akan mendorong munculnya suatu kerja yang efektif dan produktif, yang sangat diperlukan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.

Sedangkan menurut J Ravianto (1990), mengemukakan produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Menurut Simanjuntak (1993) mengemukakan secara filosofis produktivitas mengandung arti pandangan hidup dan sikap mental yang selalu

berusaha untuk meningkatkan suatu kehidupan. Untuk definisi kerja maka produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (*keluaran*) dan keseluruhan sumber daya (*masukan*) yang digunakan persatuan waktu.

Biasanya jika kita berbicara tentang produktivitas tenaga kerja secara spesifik yang dimaksudkan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Dan salah satu tantangan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan adalah bagaimana memanfaatkan dan mengorganisir sumber daya yang ada pada tingkat operasi yang produktif. Pentingnya peningkatan produktivitas kerja didalam tingkat operasi perusahaan merupakan salah satu upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

III. Pergeseran Peran SDM dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Sebagaimana kita ketahui bahwa fungsi SDM seringkali dipersepsikan perannya tidak lebih sebagai pelaksana Administrasi Personalia, yaitu yang mengurus masalah pembayaran gaji karyawan, mengurus cuti karyawan, penggantian biaya kesehatan, dan sebagainya. Demi mendukung para pimpinan puncak dan manajer lini di perusahaan dalam melaksanakan langkah-langkah strategis yang tepat untuk bersaing di pasar global, maka fungsi SDM dituntut untuk meredefinisi perannya di dalam perusahaan. Tuntutan terhadap peran baru fungsi SDM sejalan dengan pesan disampaikan oleh Dave Ulrich (1997), seorang Profesor di bidang Pengembangan Perusahaan dari Universitas Michigan: *“In the field of Human Resources, death rites have been proclaimed, eulogies written and funerals prepared for the demise of the HR Function. But these eulogies are premature. HR as we know it (with images of policy police, regulators, administrative guardians) has passed, and the rise of the new HR is well underway”*

Dari ungkapan di atas, terlihat bahwa peran tradisional fungsi SDM, yang selama ini ada, tidak dapat lagi dipertahankan sepenuhnya seperti dulu, bila fungsi tersebut ingin tetap hadir di dalam bisnis. Peran tradisional ini bukanlah tidak penting, namun peran tradisional tersebut harus diperluas dan diperkaya. Untuk

itulah, maka Fungsi SDM yang ada di perusahaan harus sudah mulai melakukan perubahan perannya, dari pemain peran tradisional yang pasif, menjadi pemain peran yang bertindak proaktif dan memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

Berkaitan dengan peran tersebut diatas maka kiprah manajer dalam mengantisipasi perubahan struktur organisasi bisnis, Kanter (1989) mengatakan: *“Position, title and authority are no longer adequate tools for managers to rely on to get their jobs done. Instead, success depends increasingly on tapping into sources of good idea, on figuring out whose collaboration is needed to act on those ideas, and on working with both to produce results.”*

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana *human capital* menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Drucker (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga *manual* dan *clerical* ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah ala militer, cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu.

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech.-knowledgeable*), *high tech.-knowledgeable* yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu (*part-timer*) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut “pengetahuan” baru dan “cara penanganan” (manajemen) yang baru. *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau.

Dalam usaha meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja serta pengembangan sumber daya manusia rasanya tidak cukup hanya dengan melakukan berbagai program manajemen sumber daya manusia seperti analisis jabatan, seleksi yang baik, perencanaan karir, penggajian, pelatihan dan sebagainya. Akan tetapi masih ada hal lain yang perlu dilakukan yaitu

meningkatkan kualitas kehidupan kerja sebagai usaha untuk merespon kebutuhan pegawai.

Usaha ini dapat dilakukan dengan pendekatan struktural dan pendekatan proses. Pendekatan struktural dilakukan dengan merancang ulang pekerjaan dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan melalui pendekatan tim atau dengan melakukan perubahan organisasi dan sebagainya. Sedangkan pendekatan proses adalah melalui pelaksanaan komunikasi yang efektif, peningkatan disiplin, penanggulangan stress, bimbingan dan konseling serta peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

- a. Rendahnya tingkat motivasi para karyawan
- b. Meningkatnya biaya-biaya untuk proses pemasaran
- c. Pemberian kesejahteraan yang tidak selaras
- d. Konflik-konflik yang tidak terpecahkan
- e. Kegagalan perusahaan untuk selalu menyelesaikan dengan tingkat peningkatan dan perkembangan kemajuan yang terjadi dalam suatu industri.

Sedangkan menurut Simanjuntak dalam Ndraha (1999) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut : (1). Kualitas dan kemampuan fisik karyawan, (2). Sarana pendukung, (3). Supra sarana.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat digambarkan sebagai berikut :

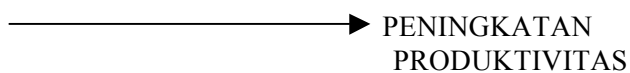
SUPRA SARANA

Kebijakan pemerintah
Hubungan industrial
Manajemen



KARYAWAN

Pendidikan pelatihan
Etos kerja
Motivasi kerja
Sikap mental

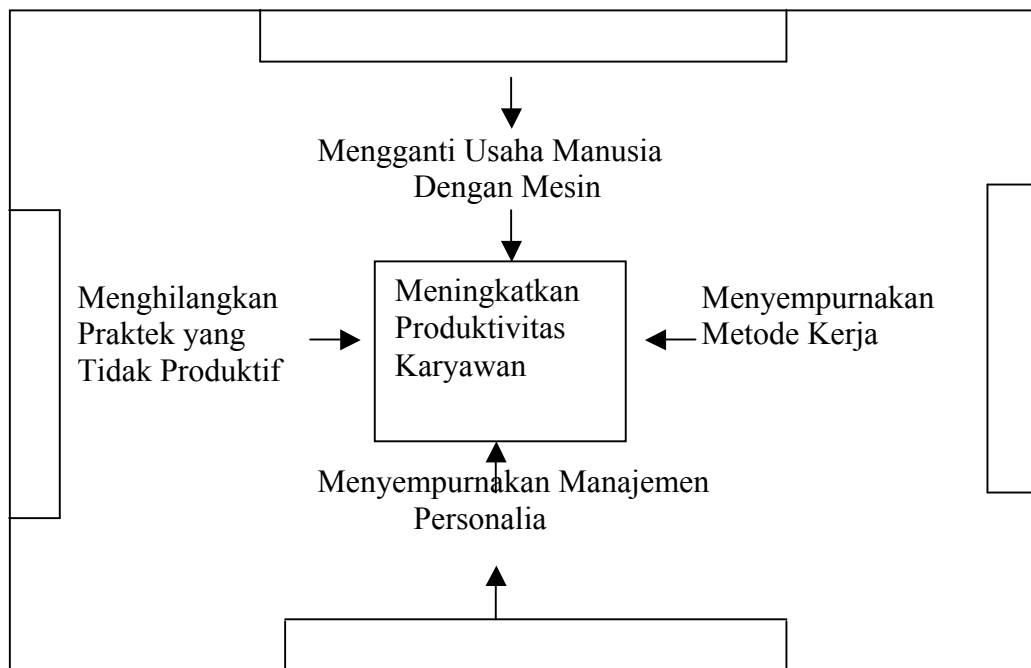




Gambar 1: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Adapun upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas menurut Siagian (2002) adalah sebagai berikut : (a). Perbaikan secara terus menerus, (b). Peningkatan mutu hasil pekerjaan, dan (c). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Sedangkan menurut MN. Nasution (2001) mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas kerja dapat dilakukan dengan cara : (1). Investasi mesin untuk mengganti tenaga kerja manusia, (2). Penentuan dan penerapan metode kerja yang paling efektif , (3). Menghilangkan praktek-praktek yang tidak produktif, dan (4). Metode-metode personalia yang dapat digunakan manajemen untuk memanfaatkan secara lebih efektif sumber daya manusia dari suatu perusahaan. Keempat metode untuk meningkatkan produktivitas kerja diatas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. Metode Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja

IV. Peran Strategis MSDM dalam Meningkatkan Produktivitas

Menurut Ulrich (1997), fungsi SDM harus menetapkan standard yang lebih tinggi dari yang telah mereka miliki hingga saat ini. Mereka harus mengerakkan para praktisinya lebih tinggi dari peran sebagai polisi atau penjaga kebijakan atau peraturan, sehingga dapat menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam memberikan keuntungan kepada perusahaan. Untuk itulah Ulrich (1997) menyarankan empat peran baru yang harus dimainkan oleh fungsi SDM dan para praktisinya, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan, yaitu :

1. Mitra bisnis strategis

Sebagai mitra bisnis strategis, fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu memberikan masukkan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Disamping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai

orientasi terhadap konsumen/pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan.

2. Ahli di bidang administrasi.

Sebagai ahli di bidang administrasi, fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.

3. Pendukung & pendorong kemajuan karyawan

Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisinya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

4. Agen perubahan

Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Disamping itu, mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan.

Untuk mewujudkan peran-peran seperti tersebut di atas, tampaknya bukanlah hal yang mudah. Banyak masalah yang harus dihadapi oleh fungsi SDM dan para praktisinya. Masalah-masalah tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Adanya mitos yang tidak tepat tentang profesi SDM yang selama ini hidup di masyarakat, para pemimpin perusahaan, maupun di kalangan praktisi SDM sendiri, seperti yang diungkapkan oleh Ulrich (1997) berikut ini :

MITOS	REALITAS
Orang memilih profesi SDM karena menyukai berhubungan dengan manusia	Fungsi SDM tidak dirancang untuk menciptakan aktivitas sosial yang membuat karyawan merasa nyaman, tetapi dirancang untuk membuat karyawan menjadi lebih kompetitif
Setiap orang dapat menjalankan kegiatan di bidang SDM	Kegiatan-kegiatan di bidang SDM didasarkan atas teori dan penelitian. Praktisi di bidang SDM harus mampu menguasai keduanya
Fungsi SDM hanya berkaitan dengan sisi lunak dari bisnis, sehingga hasil kerjanya tidak perlu diukur	Dampak dari pelaksanaan aktivitas di bidang SDM terhadap bisnis harus dapat diukur. Praktisi di bidang SDM harus mampu menjabarkan pekerjaannya dalam bentuk kinerja yang mempunyai nilai finansial
Fungsi SDM memusatkan perhatiannya pada pengawasan biaya semata	Fungsi SDM harus memusatkan perhatiannya pada peningkatan nilai tambah kepada perusahaan, dan bukan menurunkan biaya
Para praktisi di bidang SDM adalah orang-orang yang lemah lembut	Para praktisi di bidang SDM pada suatu saat harus mampu untuk bertindak tegas, berdebat, beradu argumentasi, namun tetap suportif

2. Belum tersosialisasinya pemahaman tentang fungsi SDM sebagai sebuah profesi yang bersifat multi disipliner (Psikologi, Ekonomi/Manajemen/Bisnis, Hukum, Teknologi Informasi/Manajemen Informasi) di kalangan praktisi SDM. Hal ini terkadang membuat para praktisi SDM hanya memusatkan sejumlah aspek saja dari disiplin ilmu SDM tersebut. Hal ini mungkin terjadi karena para praktisi yang bersangkutan kurang memahami disiplin ilmu lainnya dibandingkan dengan disiplin ilmu yang dikuasainya.
3. Peran tradisional dari fungsi SDM di masa lalu membuat banyak praktisi SDM yang mempunyai keterbatasan dalam memahami strategi bisnis dan keuangan perusahaan secara menyeluruh.

4. Mahalnya investasi di bidang sistem informasi SDM (*Human Resources Information System*)

Masalah-masalah yang diungkapkan di atas tentunya perlu dicarikan jalan keluarnya, Lasmahadi (2002) mencoba untuk mengusulkan alternatif pilihan penyelesaian masalah berikut ini, untuk menjadi bahan renungan dan pertimbangan, khususnya bagi para praktisi SDM antara lain:

1. Para praktisi SDM sudah selayaknya menanamkan kesadaran bahwa dalam setiap kebijakan yang dibuat maupun tindakan yang dilakukan, haruslah memberikan nilai tambah kepada perusahaan. Nilai tambah ini tidak saja bersifat kualitatif, tetapi juga kuantitatif, yang dapat diukur keberhasilannya. Untuk itulah dalam penyusunan sasaran-sasaran sebaiknya didasarkan atas kriteria-kriteria *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Frame*), yang berarti bahwa setiap sasaran yang dibuat harus jelas, dapat diukur, dapat dicapai, realistis, dan mempunyai ukuran waktu yang jelas. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam menyusun sasaran-sasaran di bidang SDM, antara lain *Performance Management, Balance Scorecard*, dll.
2. Untuk meluaskan wawasannya di bidang SDM, maka para praktisi SDM diharapkan untuk dapat secara aktif terlibat dalam membangun jaringan SDM melalui asosiasi-asosiasi SDM, baik yang bersifat lintas bisnis maupun bisnis sejenis.
3. Untuk menjadi mitra bisnis strategis, maka para praktisi SDM perlu lebih banyak meluangkan waktu untuk membaca buku-buku/koran/majalah atau mendengarkan ulasan-ulasan di bidang bisnis, bertukar-pikiran dengan para praktisi bisnis di dalam perusahaan, maupun di luar perusahaan, dan secara proaktif memberikan saran-saran kepada manajemen puncak di perusahaan tentang langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh fungsi SDM dalam mendukung keberhasilan bisnis perusahaan.
4. Meningkatkan pengetahuan di bidang finansial dengan cara bertukar pikiran dengan para praktisi keuangan di dalam perusahaan, maupun dengan

menghadiri pelatihan mengenai keuangan, yang dirancang khusus bagi para manajer/praktisi di luar Bidang Keuangan.

5. Fungsi SDM dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tepat di bidang administrasi kepada manajemen dan para karyawan antara lain melalui penggunaan teknologi tepat guna di bidang sistem informasi (*HRIS*), evaluasi proses kerja, implementasi pendekatan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*), dan sebagainya.
6. Agar menjadi pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, fungsi SDM perlu menyelenggarakan program-program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan para karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya secara efektif. Misalnya program pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dalam berkomunikasi, mengelola waktu kerja, menetapkan sasaran kerja, dan kepemimpinan. Disamping itu para praktisi SDM perlu meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi di dalam perusahaan, pengembangan dan pendidikan karyawan, serta kemampuan dalam menyusun strategi remunerasi yang tepat. Mengikuti pelatihan yang terkait dapat menjadi salah satu alternatif. Alternatif lainnya adalah dengan membangun hubungan yang akrab dengan para karyawan melalui kegiatan olah raga maupun rekreasi. Dengan kegiatan olah raga dan rekreasi ini, diharapkan akan terjalin komunikasi yang lebih baik dengan para karyawan.
7. Fungsi SDM harus dapat memberikan contoh kepada fungsi-fungsi lain di dalam perusahaan dalam hal memulai dan menerima perubahan. Fungsi SDM dapat terus menyempurnakan proses kerjanya, melalui umpan balik yang diterima dari hasil *audit internal* di bidang SDM, *survey* pendapat karyawan, maupun dengan menerapkan prinsip-prinsip yang menekankan pada upaya untuk selalu melakukan perbaikan-perbaikan mutu secara berkesinambungan dalam setiap kebijakan yang dibuat atau dalam setiap tindakan yang dilakukan.
8. Mengingat mahalnya perangkat lunak sistem informasi SDM (*HRIS*), maka mengembangkan sendiri sistem informasi SDM merupakan salah satu kiat

yang dapat dilakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan ahli-ahli yang ada di dalam perusahaan atau tenaga ahli lepas. Sistem yang dikembangkan ini, harus didasarkan atas hasil *survey* dan analisa yang mendalam mengenai kebutuhan dan manfaat yang diperoleh dari investasi bidang *HRIS* ini. Kiat yang lain adalah dengan melakukan *outsourcing* kebutuhan *HRIS* kepada pihak diluar perusahaan.

V. Penutup

Peran dari fungsi SDM dan para praktisinya saat ini dan di masa yang akan datang harus paralel dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam perusahaannya yang senantiasa berubah dengan cepat, sejalan dengan terjadinya globalisasi. Dalam atmosfir perusahaan seperti ini fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mulai melakukan perubahan yang mendasar dalam memainkan perannya di perusahaan. Dengan perubahan ini, maka fungsi SDM dan para praktisinya dapat memberikan nilai tambah kepada bisnis perusahaan. Mereka harus mampu untuk menjadi mitra strategis yang handal bagi pimpinan puncak perusahaan, ahli di bidang administrasi, pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, dan agen perubahan yang selalu siap untuk menjadi katalisator terhadap perubahan yang digulirkan oleh perusahaan. Peran tradisional sebagai pelaksana administrasi dan penjaga peraturan sudah selayaknya diperbaharui dan diperluas. Untuk mewujudkan peran seperti yang diharapkan di atas, tentunya memerlukan kerja keras dan tekad yang kuat dari para praktisi SDM untuk secara terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya di bidang-bidang yang selama ini mungkin kurang mendapatkan perhatian, seperti bisnis dan finansial, maupun di bidang-bidang yang selama ini menjadi bagian dari fungsi SDM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan, administrasi personalia, hubungan industrial, dan sebagainya). Investasi di bidang sistem informasi SDM juga layak untuk dipertimbangkan, sebagai salah cara yang dapat dilakukan untuk membuat produktivitas dan kinerja dari fungsi SDM menjadi lebih efisien dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbono Lasmahadi (2002), Peran-Peran Baru Bagi Fungsi Sumber Daya Manusia dan Para Praktisinya, Jakarta, 28 Maret 2002, diakses 28 Oktober 2010.
- Dave Ulrich (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, published January 1997
- Dessler, Gary (2000): Human Resource Management, International Edition, 8th Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Drucker, Peter (1988). The Coming of the New Organization. Harvard Business Review. Jan-Feb 1988, p. 45.
- Foulkes, Fred K. (1975). Harvard Business Review, March-April 1975
- J Ravianto, (1990) “*Produktivitas Dan Pengukuran*”, SIUP, Jakarta
- Kanter, Rosabeth Moss (1989). The New Managerial Works. Harvard Business Review, Nov-Dec 1989, p. 88.
- Moskowitz, R. and Warwick D. (1996). The 1994-2005 Job Outlook in Brief. Occupational Outlook Quarterly 40(1): 2-41.
- Nasution, MN, “*Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*”, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001.
- Schermerharn, John R. (2003), Manajemen. Edisi Bahasa Indonesia. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J (1993), “*Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*”, Penerbit UI Press, Jakarta,.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2003). Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Taliziduhu Ndraha, (1999) “*Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*” Penerbit PT Rineka Cipta
- Timpe, D.A. (1999). Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Alex media komputindo