Model Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia

Sjafri Mangkuprawira[1]
1 Guru Besar dalam Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia
Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

ABSTRACT

Types of global impact on business are the decreasing of employee number; the employee intervention to customer decreased ; the increasing of manager autonomy ; the strong manager and employee partnership; business networking become more unique, intensive and opened; human resource quality based specialisation of product and strategic leadership. Quality does not only consist of process, product services and environment aspects but human resource quality as well and should be managed optimized. As an applied science, Management of Human Resource Quality (MHRQ) is grouped as multi-dicipline science and consists of management science, psychology, organization behaviour, sociology, politics and biology. The relation between business strategy and MHRQ strategy can be analised with conceptual framework and the MHRQ functions influencing quality of employee. Any modern business should have the special **characteristics as the learning organization. The more organized of learning process the more effective and efficient business.**

Departemen
Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga,
Bogor
Telp./Fax (0251)
626435
email: man-ipb@indo.net.id

PENDAHULUAN

Pelaku bisnis khususnya para manajer sering tenggelam pada masalah-masalah khususnya mutu sumberdaya manusia secara rutin di lapangan. Ketika dunia begitu berubah dinamis seringkali mereka tidak mampu segera menganalisis kondisi eksternal pengaruhnya terhadap sistem imbalan, keamanan dan kesehatan kerja, pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia, kinerja karyawan dan kinerja bisnis. Akibatnya pemecahan masalah mutu sumberdaya manusia yang diambil sering tidak tepat. Karena itu dinilai penting setiap manajer mengerti, memahami dan mampu menganalisis masalah mutu sumberdaya manusia dalam perspektif ilmu terapan kaitannya dengan pencapaian tujuan dan strategi bisnis.

Pengaruh Globalisasi

Makna terpenting tentang globalisasi adalah hampir tidak dibatasinya interaksi kehidupan antarmanusia, antarmasyarakat dan antarbangsa di dunia. Dengan mudahnya setiap entitas ekonomi, sosial, politik, ilmu pengetahuan dan teknologi berinteraksi dalam tempo yang relatif singkat Disitu tidak mudah dihindari terjadinya saling mempengaruhi dan termasuk saling bersinergis. Perubahan di satu sisi akan mempengaruhi sisi lain di suatu perusahaan. Berbagai kemungkinan perubahan yang terjadi khususnya pada perusahaan-perusahaan besar akan meliputi:

1) Jumlah karyawan, termasuk di jajaran manajemen, kemungkinan semakin berkurang dengan semakin banyaknya teknologi pengganti manusia yang digunakan dan diterapkannya pola kemitraan kerja di antara karyawan yang semakin efisien,
2) Intervensi karyawan secara fisik dalam menghadapi pelanggan semakin berkurang karena semakin baiknya akses pelanggan terhadap kebutuhan yang diminta lewat alat teknologi informasi,
3) Para manajer lebih berperan semakin otonom pada fungsi pendukung, membantu staf dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, pengembangan staf dan

membimbing mereka,

4) Para manajer menempatkan posisi karyawannya sebagai mitra kerja ketimbang sebagai bawahan; karyawan dilibatkan dalam perencanaan bisnis, pengembangan gagasan, dan pengendalian mutu produk; jadi tidak ada istilah otoriter pada diri manajer,
5) Jejaring interaksi bisnis antara perusahaan dan asosiasi pelanggan semakin unik dan intensif serta terbuka khususnya dalam mengembangkan manajemen produk bermutu sesuai dengan kebutuhan pelanggan,
6) Konsentrasi perusahaan pada berbagai bentuk produk kemungkinan berubah ke bentuk spesialisasi produk dimana aliran suplai ke konsumen dipandang lebih potensial,
7) Dibutuhkannya kepemimpinan stratejik yang tidak saja menguasai aspek tehnik manajemen tetapi juga yang menguasai aspek humaniora dan politik serta kemampuan membangun jejaring bisnis internasional.

Perusahaan yang berhasil pada era global ini adalah mereka yang siap menghadapi persaingan dan memiliki kemampuan inovativ di berbagai bidang antara lain:

1) Menerapkan kompetensi utama yang memiliki keunikan dan keunggulan serta tampil beda dengan perusahaan lainnya,
2) Mengidentifikasi produk atau jasa yang paling dibutuhkan pelanggan,
3) Mengidentifikasi dan mengembangkan metode pelayanan baru pada pelanggan,
4) Melakukan perbaikan produk dan jasa yang dipasarkan,
5) Menciptakan produk dan jasa baru yang berorientasi pasar dengan dukungan dana inovativ yang besar,
6) Mengidentifikasi, membuat daya tarik dan memelihara pelanggan internal dan eksternal secara lebih efektif dengan memban gun hubungan dengan pelanggan lebih kuat lagi,
7) Meningkatkan efisiensi produksi dengan resiko bisnis yang minimum,
8) Menerapkan sistem remunirasi yang menstimuli karyawan bekerja secara lebih produktif,
9) Mengembangkan model pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia baik dalam hal pengembangan pengetahuan dan ketrampilan maupun sikap (kecerdasan emosional dan spiritual),
10) Menggunakan para manajer yang bermutu tinggi, yang mampu melihat dan menerapkan prinsip-prinsip bisnis sebagai sistem yang total internal dan eksternal,
11) Mengembangkan dan memanfaatkan sistem komunikasi informasi dengan cepat dan akurat.

Pada awal 1990an oleh Institut Manajemen Singapura telah dilakukan suatu survey terhadap lebih dari 700 manajer yang bergerak dalam bermacam organisasi dan pada beragam tingkatan manajemen. Dari analisis faktor telah diidentifikasi mega komponen perumusan dan penelaahan kembali tujuan perusahaan sebagai berikut:

1) penciptaan lingkungan kerja yang kondusif,
2) pengelolaan mutu,
3) pengelolaan lingkungan eksternal,
4) pengelolaan kinerja.

Faktor kontribusi terkuat terhadap komponen mega di atas adalah pengelolaan iklim keorganisasian yang difokuskan pada upaya mendorong dan mendukung keterlibatan dan kontribusi para karyawan. Dengan kata lain apa dan bagaimana yang perlu dilakukan perusahaan agar mutu karyawan dapat meningkat. Hal kedua yang dominan adalah pengendalian organisasi bersama aspek pengelolaan kinerja dan pentingnya kebijakan serta prosedur kerja yang menjamin kelancaran bekerjanya fungsi organisasi. Aspek

INSTITUT PERTANIAN BOGOR
Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

stratejik dari pekerjaan direfleksikan dalam analisis lingkungan eksternal, perumusan dan penelaahan ulang tujuan organisasi. Mutu sumberdaya manusia karyawan telah menjadi perhatian sentral perusahaan untuk mampu bersaing di pasar.

Mutu Sumberdaya Manusia

Dari sudut konsep, definisi tentang mutu dapat diawali dari identifikasi dan pensolusian masalah atau akar persoalan sebenarnya. Menurut Juran (1995), dalam konteks produk, mutu diartikan sebagai ketepatan untuk dipakai dan tekanan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Agak berbeda dengan Juran, Crosby *dalam* Juran (1995) lebih menekankan pada transformasi budaya mutu. Pendekatannya merupakan proses arus atas-bawah yaitu menekankan kesesuaian individu terhadap perkembangan persyaratan atau tuntutan masyarakat. Sementara, Deming, *dalam* Juran (1995), lebih menekankan pada kondisi faktual empiris dan cenderung berorientasi arus bawah-atas, yaitu mutu dapat dikembangkan jika didukung oleh SDM bermutu.

Meski tidak ada satu pun definisi yang diterima secara universal, namun ada unsur kesamaannya yaitu:

(1) Mutu ditinjau dari sisi proses sebagai upaya memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Dalam hal ini termasuk mutu karyawan dalam melayani pelanggan.

(2) Mutu tidak saja mencakup aspek proses, produk, jasa, dan lingkungan tetapi juga mutu SDM (antara lain motivasi, pengetahuan, ketrampilan, kedisiplinan, etos kerja, inovatif, kesehatan).

(3) Mutu memiliki karakteristik kondisi yang dinamis sejalan dengan perubahan waktu dan dinamika sosial masyarakat (persepsi), misalnya kebutuhan akan mutu SDM tentang motivasi, pendidikan, pengetahuan, ketrampilan, sikap, dan kesehatan fisik.

Manajemen puncak dituntut untuk memiliki keterampilan dan tanggungjawab kepemimpinan mutu yang lebih tinggi, dengan memenuhi karakteristik berikut: (1) memiliki visi masa depan dan kemampuan mengujudkannya, (2)percaya diri yang besar bahwa dibalik kesulitan akan datang kemudahan asalkan tiap usaha dilakukan secara terencana dan terprogram dengan baik, (3) mampu menumbuhkan peranan saling percaya dan semangat kebersamaan dikalangan karyawan, (4) peka dan tanggap terhadap tiap ubahan serta segera mampu menghasilkan gagasan baru untuk tampil beda, dan (5) mampu menjual gagasan selain mampu memperluas jaringan produk barang dan jasa. Semua itu merupakan ciri mutu SDM seorang pemimpin.

Terkait dengan mutu SDM, masalah mutu produk (barang dan jasa) sebagai unsur kekutan daya saing pelaku ekonomi masa kini dan di masa depan tidak dapat diabaikan lagi. Jepang misalnya, setelah Perang Dunia II tampil sebagai pemimpin mutu produk dipasar internasional. Kelebihan Jepang adalah pada mutu SDM yaitu kemampuannya untuk menemukan beberapa strategi baru dalam melakukan pengubahan spektakuler pada penanganan mutu produk. Jika dikaitkan dengan pengefektifitasan kelembagaan tampaklah bahwa strategi yang diterapkan dalam pengendalian mutu antara lain adalah: (1) manajer puncak secara personal terlibat langsung di dalam memimpin proses pengubahan, (2) semua personal dari semua tingkatan dan fungsi dari stuktur kelembagaan dilatih untuk mengelola mutu produk, (3) peningkatan mutu dilaksanakan dengan kecepatan tinggi serta berlanjut, dan (4) semua karyawan diikutsertakan dalam proses peningkatan mutu melalui konsep gugus kendali mutu.

Dengan demikian semua strategi peningkatan mutu produk, baru akan berhasil jika didukung oleh strategi peningkatan mutu SDM yang handal. Untuk itu perusahaan harus menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu sumberdaya manusia (MMSDM) berbasis ilmu pengetahuan secara bersinambung.

Perspektif Ilmu Terapan

Manajemen mutu sumberdaya manusia merupakan ilmu manajemen terpakai (terapan) yang berfokus pada analisis mutu

Departemen
Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga,
Bogor
Telp./Fax (0251)
626435
e m a i l . m a n -
ipb@indo.net.id

sumberdaya manusia hubungannya dengan kinerja karyawan dan organisasi. Dengan kata lain MMSDM menempatkan pentingnya mutu sumberdaya manusia (SDM) sebagai unsur potensial dalam mencapai keberhasilan suatu tujuan organisasi. Karena itu MMSDM dapat dipandang sebagai ilmu dan sekaligus juga seni mengelola mutu SDM seseorang. Memahami MMSDM berarti mengetahui secara mendalam apa, mengapa dan bagaimana masalah mutu SDM karyawan dikelola dalam suatu organisasi secara optimum. Sebagai ilmu, MMSDM bisa dikelompokkan sebagai ilmu lintas disiplin. Untuk memahaminya tidak cukup hanya dengan menelaah satu disiplin ilmu saja seperti ilmu manajemen. Namun disitu ada penelaahan ilmu psikologi, ilmu perilaku organisasi, ilmu sosiologi, ilmu politik, dan bahkan biologi.

Ditinjau dari sisi ilmu psikologi, dalam MMSDM dianalisis fenomena kegiatan individu dengan beragam karakteristik kepribadiannya misalnya tentang motivasi dan persepsi tentang kerja. Seperti halnya psikologi, dalam MMSDM dengan pendekatan sosiologi juga dianalisis bagaimana suatu manajemen organisasi mempengaruhi perilaku individu melalui peran dan sistem nilai yang terkait dengan status individu dalam suatu sistem manajemen yang utuh. Kemudian di dalam MMSDM dicirikan adanya nuansa politik dimana antarindividu dan kelompok cenderung mengembangkan tujuan dan minat, adanya konflik dan kompetisi. Sementara itu untuk mencapai tujuan entitas karyawan. MMSDM suatu organisasi perlu dikoordinasi dan diorganisasi dalam suatu sistem bisnis dan manajemen organisasi dengan pendekatan ilmu perilaku organisasi. Terakhir pemahaman tentang biologi, dipakai dalam menggambarkan tentang bekerjanya MMSDM berikut unsur-unsurnya sebagai sistem organ tubuh suatu organisasi.

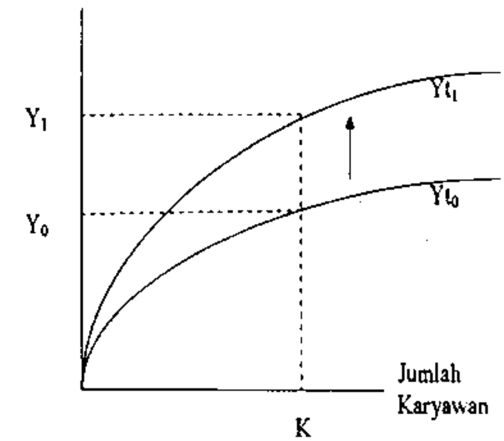
Dalam suatu organisasi seperti dalam bisnis, unsur manusia atau karyawan menjadi hal yang strategis dalam proses produksi. Bagaimana mengendalikan dan mengelola mereka telah menjadi persoalan sendiri dari suatu organisasi. Karena itu porsi terbesar suatu teori perilaku organisasi dan manajemen adalah menjelaskan bagaimana unsur manusia memegang peranan sentral sebagai pelaku utama organisasi. Teori perilaku organisasi dan strategi manajemen manusia dikembangkan untuk menjelaskan dan memobilisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan keunikan karyawan.

Setiap karyawan dengan potensi sumberdaya manusianya memiliki keunikan dibanding unsur produksi dalam suatu perusahaan. Ciri keunikan pertama adalah tiap karyawan memiliki intuisi dan emosi, termasuk di dalamnya adalah akal, kedua, tiap karyawan memiliki kebutuhan universal dan spesifik dan ketiga, tiap karyawan memiliki kepribadian yang aktif termasuk di dalamnya dalam hal visi, motivasi, persepsi dan peraihan prestasi. Dengan kata lain setiap karyawan memiliki derajad hubungan keunikan tertentu dengan kesadaran, refleksi dan dan reaksi mereka terhadap kondisi organisasi atau perusahaan. Derajad keunikan diantara karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan potensi atau mutu sumberdaya manusianya seperti dalam tingkat pendidikan, ketrampilan, usia, pengalaman kerja, motivasi dan tingkat kesehatan. Semua faktor itu sangat mempengaruhi mutu SDM dan sekaligus kinerja karyawan seperti produktivitas, kompensasi dan karir yang dapat diraihnya.

Karena berpengaruh nyata terhadap kinerja maka mutu SDM perlu dikelola secara optimum. Misalnya tingkat pendidikan dan ketrampilan yang rendah perlu ditingkatkan melalui pelatihan. Kemudian perlu dianalisis apakah kalau pendidikan dan ketrampilan sudah meningkat ada pengaruhnya terhadap produktivitas kerja?. Secara teoritis makin tinggi tingkat pendidikan dan ketrampilan semakin tinggi produktivitas kerja karyawan. Gambar 1 memperlihatkan besaran produksi yang berubah positif setelah diberikan pelatihan kepada sejumlah karyawan. Dengan kata lain produktivitas karyawan juga meningkat, *ceteris paribus*.

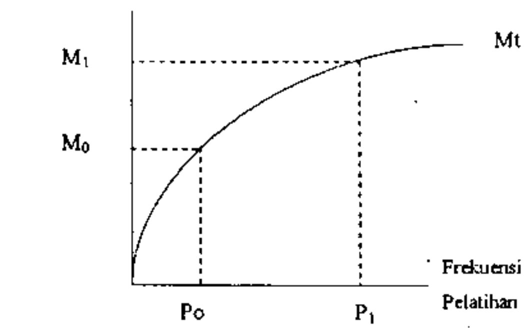
Begitu pula tentang motivasi yang rendah. Pertanyaannya mengapa motivasi karyawan rendah? Upaya apa saja yang sudah dilakukan untuk meningkatkan motivasi? Apakah motivasi dapat ditingkatkan melalui

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id



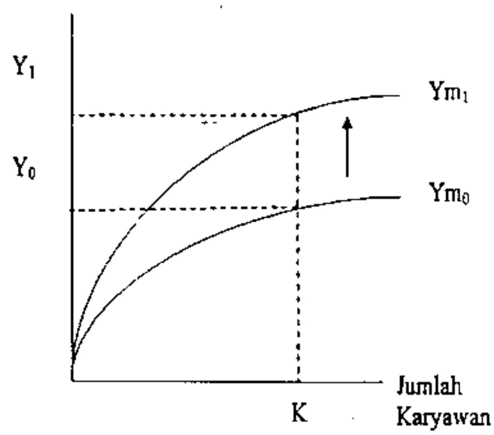
Sebelum pelatihan, produksi dengan jumlah karyawan (K) sebesar Y_0. Setelah diberikan pelatihan, produksi dengan jumlah karyawan (K) meningkat menjadi Y_1.
Keterangan:
Yt_0 = Kurva Produksi Sebelum Pelatihan
Yt_1 = Kurva Produksi Sesudah Pelatihan

Gambar 1. Produksi karyawan menurut kegiatan pelatihan



Dengan pelatihan-P_0, motivasi sejumlah karyawan sebesar M_0. Setelah diberikan tambahan pelatihan-P_1, motivasi meningkat menjadi M_1.
Keterangan:
Mt = Kurva Motivasi Karyawan dengan Pelatihan

Gambar 2. Motivasi Karyawan menurut kegiatan pelatihan



Sebelum ada program peningkatan motivasi, produksi oleh sejumlah karyawan (K) sebesar Y_0. Setelah diberikan program peningkatan motivasi, produksi meningkat menjadi Y_1.

Keterangan:

Ym_0 = Kurva Produksi sebelum motivasi meningkat

Ym_1 = Kurva Produksi sesudah motivasi meningkat

Gambar 3. Produksi Karyawan menurut Kegiatan Peningkatan Motivasi

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : m a n - ipb@indo.net.id

pelatihan, manajemen kompensasi yang menarik, dan membangun hubungan horisontal dan vertikal yang kondusif (Gambar 2) ?. Kemudian bagaimana pengaruh perbaikan motivasi terhadap kinerja karyawan (Gambar 3)? Misal lain adalah bagaimana dengan derajad kedisiplinan karyawan? Mengapa terjadi ketidakdisiplinan di kalangan karyawan? Apakah disiplin yang rendah dapat dipecahkan melalui peningkatan fungsi kendali, pemberian penghargaan atau insentif, tindakan hukuman dan menerapkan pola kepemimpinan yang tegas?.

Gambar 1 menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap peningkatan produksi sebelum dan sesudah pelatihan. Makin banyak frekuensi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan cenderung semakin tinggi produktivitas karyawan, *ceteris paribus*.

Gambar 2 menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap peningkatan motivasi sebelum dan sesudah pelatihan. Makin banyak frekuensi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, maka motivasi kerja karyawan cenderung meningkat dan pada gilirannya semakin tinggi pula produktivitas karyawan,

Gambar 3 menjelaskan pengaruh peningkatan motivasi kerja karyawan terhadap peningkatan produksi, sebelum dan sesudah motivasi karyawan meningkat. Semakin tinggi tingkat motivasi sejumlah karyawan (K) maka cenderung semakin tinggi pula produksi yang dihasilkan karyawan, *ceteris paribus*.

Gambaran di atas akan membantu dalam menjelaskan apakah setiap organisasi seperti dalam hal bisnis mampu menjadikan lembaganya sebagai organisasi belajar. Suatu organisasi yang menempatkan sumberdaya manusia bermutu sebagai unsur produksi terpokok yang perlu dipelihara lewat proses pembelajaran berkelanjutan. Proses ini kemudian diterjemahkan dalam bentuk program aksi peningkatan mutu SDM.

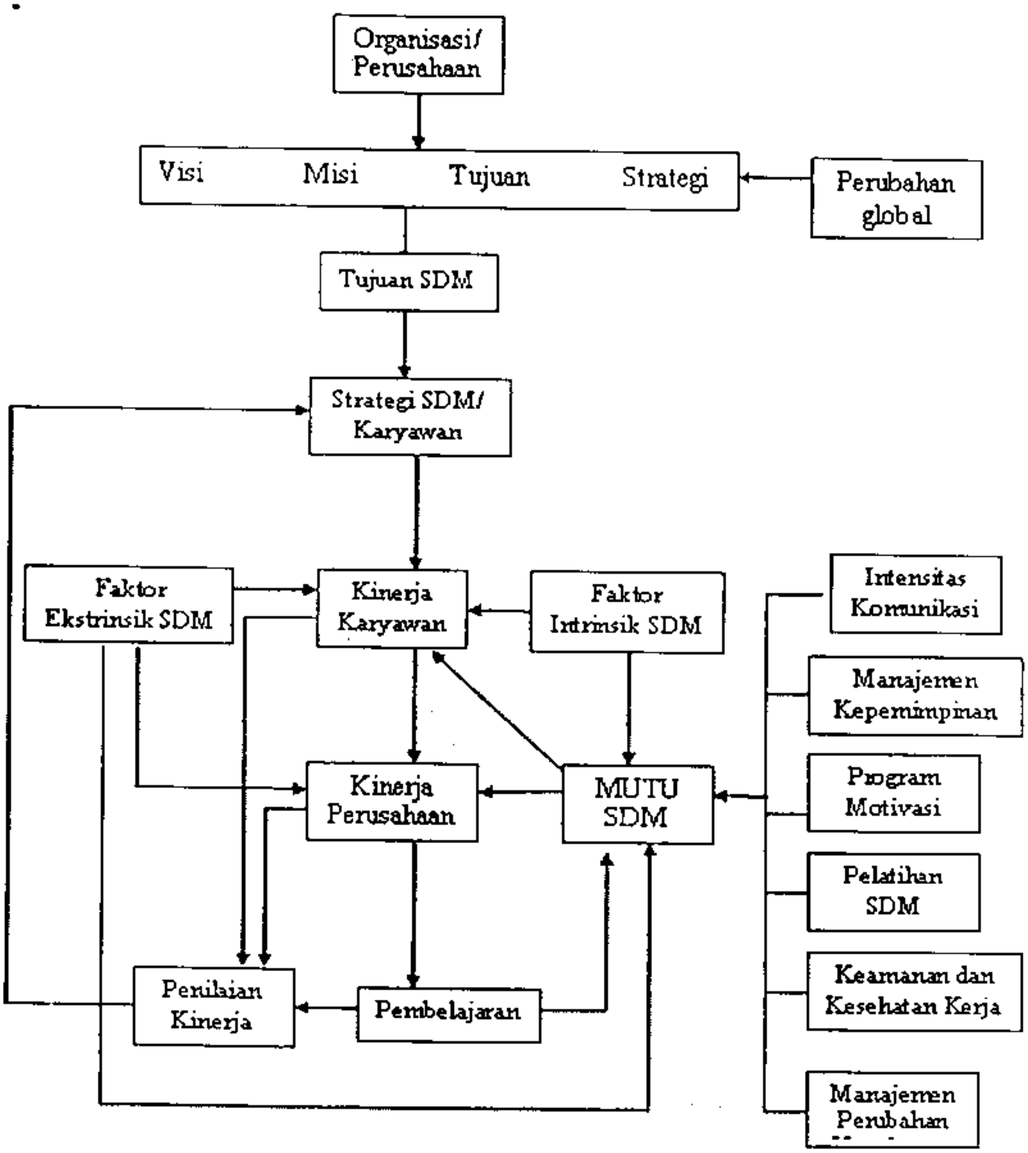
MMSDM dan Strategi Bisnis

Dalam konteks prespektif penerapan ilmu, fokus dari MMSDM akan lebih bermanfaat praktis jika berisi tentang berbagai isyu, permasalahan dan kontroversi disertai sekumpulan pertanyaan-pertanyaan substantif. Sementara itu dalam era global di berbagai segi kehidupan, pasti fenomena tersebut akan berpengaruh terhadap perubahan manajemen khususnya strategi bisnis. Bagaimana misalnya, setiap organisasi bisnis harus menyiapkan strategi persaingan global dalam hal mutu SDM. Bagaimana pengembangan mutu SDM perlu didekati dari kepentingan karyawan sekaligus kepentingan bisnis dalam suatu sistem manajemen mutu dan manajemen kemitraan. Untuk itu semua ide, konsep dan teori dipakai sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan sentral dan pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut manajemen mutu sumberdaya manusia. Di sisi lain walaupun kental dengan perspektif ilmu namun isi MMSDM juga dikemas tidak saja untuk dipakai para ilmuwan tetapi juga untuk praktisi manajemen.

Sehubungan dengan itu dapat dijelaskan, Ilmu Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia (MMSDM) merupakan pengembangan dari ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Telaahan pokok dari MMSDM lebih spesifik yaitu berfokus pada aspek pengelolaan unsur mutu sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Asumsi utama yang dipakai adalah bahwa manusia atau karyawan memiliki ciri-ciri berbeda satu sama lainnya baik dalam hal visi, pengalaman, pendidikan, persepsi dan harapan menjadi karyawan. Disamping itu terdapat perbedaan dalam hal suku, agama, dan gender. Artinya dalam suatu organisasi mereka bergabung menjadi potensi sumberdaya manusia yang begitu beragam dalam suatu proses produksi. Mereka tergabung dalam suatu dinamika kelompok. Namun demikian tiap individu karyawan tidak mudah memposisikan dirinya mewakili suatu faktor produksi SDM karena begitu beragamnya karakteristik mereka. Implikasi teknisnya adalah pemecahan masalah produktivitas karyawan tidak dapat didekati dari hanya satu atau dua faktor penyebabnya. Memang dapat juga dilakukan dengan pendekatan yang sifatnya umum kalau faktor penyebabnya diduga merata terjadi pada seluruh karyawan, misalnya tentang tingkat pendidikan sebagai unsur mutu SDM pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan.

Posisi unsur mutu SDM dalam suatu organisasi dapat ditinjau dari tiga sisi besar yaitu **pertama** sisi manusia dan kemanusiaan, **kedua** sisi aset perusahaan, dan **ketiga** sisi manajemen. Sisi manusia dan kemanusiaan bersifat dapat dilihat secara

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man.ipb@indo.net.id

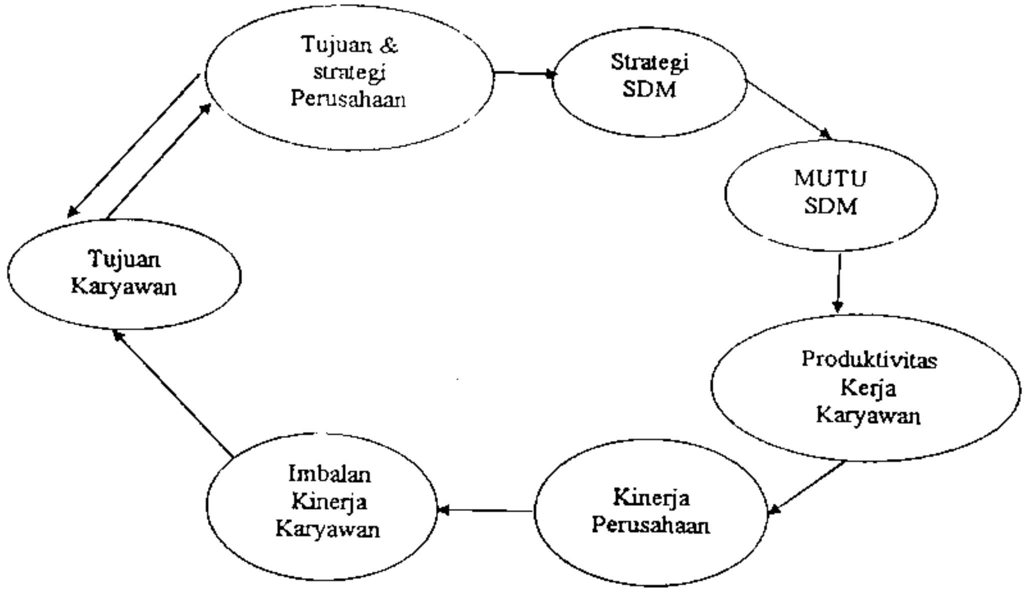


Gambar 4. Kerangka Konseptual Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : m a n - ipb@indo.net.id

fisik (tangible) dan tidak dapat dilihat secara (intangible). Sifat intangible antara lain berupa derajad pendidikan, ketrampilan, sikap, motivasi, intuisi, emosi, nilai harapan, dan visi kehidupan. Sifat tangible antara lain berupa postur dan kesehatan fisik. Dari sisi aset perusahaan, SDM karyawan dikembangkan sebagai proses investasi efektif. Artinya potensi SDM karyawan terus dikembangkan sesuai dengan perkembangan eksternal dan kebutuhan organisasi. Sementara sisi manajemen antara lain berupa manajemen waktu, manajemen konflik, manajemen stres, manajemen kepemimpinan dan manajemen pelatihan dan pengembangan SDM. Hubungan antarunsur dari tiga sisi besar tadi dapat digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual sebagai berikut (Gambar 4 dan 5).

Suatu perusahaan atau organisasi yang baik dan bertanggungjawab serta ingin memelihara kontinuitas bisnis dalam jangka panjang, harus sudah memikirkan



Gambar 5. Keterkaitan strategi MMSDM dengan strategi bisnis perusahaan

kepeduliannya pada saat awal pendirian perusahaan, yaitu dengan cara menetapkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Dalam perkembangannya, perubahan global akan mempengaruhi tiga hal itu: Visi merupakan suatu pertanyaan yang berisikan arahan yang jelas dari apa yang akan diperbuat oleh perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mengujudkan visi tersebut maka perusahaan dengan Mangkuprawira (2003), bahwa kepentingan tujuan perusahaan dan kepentingan tujuan karyawan tidak dapat dipisah-pisahkan karena dalam kesatuan kebersamaan yang utuh.

Namun seringkali terjadi kesenjangan (gap) antara tujuan dan harapan karyawan terhadap perusahaan, dengan realitas yang ada. Hal tersebut seringkali menimbulkan masalah-masalah SDM. Adanya masalah-masalah SDM tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik SDM, antara lain meliputi usia, pengalaman, pendidikan, kesehatan, kepribadian, motivasi kerja, kepuasan kerja, pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan, situasi, gaji dan pendapatan. Semua faktor tersebut juga saling terkait mempengaruhi mutu SDM. Mutu SDM sangat didukung oleh kualitas komunikasi, keberhasilan manajemen kepemimpinan, adanya program-program peningkatan motivasi, pelatihan-pelatihan SDM yang diadakan rutin dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, keamanan serta keselamatan kerja. Mutu SDM itu juga sangat bergantung pada manajemen perubahan yang dilakukan perusahaan.

Dengan demikian adanya SDM yang berkualitas akan berimplikasi pada meningkatnya kinerja perusahaan. Yang dimaksud sumberdaya manusia yang berkualitas adalah manusia yang memiliki pengetahuan, sikap ketrampilan, energi, bakat dan profesionalitas yang tinggi serta fisik sehat yang sesuai dengan pekerjaannya sebagai pelaksana aktivitas perusahaan.

Untuk meningkatkan mutu SDM, maka perusahaan sebagai organisasi pembelajaran perlu mengkaji aspek-aspek manajemen mutu SDM, dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas SDM perusahaan dan memelihara faktor-faktor yang menunjang peningkatan mutu SDM demi peningkatan kinerja perusahaan. Sebagai organisasi pembelajaran, perusahaan mengembangkan program-program MMSDM untuk peningkatan mutu karyawan yang dapat dilakukan dalam

Departemen
Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga,
Bogor
Telp./Fax (0251)
626435
email: man-ipb@indo.net.id

bentuk program-program yang telah disebutkan di atas. Kemudian untuk mengetahui efektifitasnya perlu dilakukan penilaian kinerja. Hasil penilaian kemudian menjadi umpan balik untuk pengembangan strategi SDM berikutnya. Berikut disajikan gambaran keterkaitan MMSDM dengan strategi bisnis perusahaan.

Gambar 5 memperlihatkan siklus tujuan dan strategi bisnis perusahaan dengan strategi MMSDM. Strategi perusahaan diturunkan dalam bentuk strategi MMSDM. Program-program yang menyangkut MMSDM diarahkan pada sasaran peningkatan mutu SDM karyawan. Sebagai input, mutu SDM akan berpengaruh terhadap kinerja dalam bentuk produktivitas kerja karyawan. Semakin meningkat mutu SDM karyawan semakin meningkat pula produktivitas kerjanya. Akumulasi dari produktivitas kerja karyawan yang meningkat akan mencerminkan kinerja perusahaan misalnya dalam bentuk omset penjualan dan keuntungan meningkat pula. Kinerja perusahaan yang meningkat akan semakin membuka peluang pada manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui peningkatan kompensasi (imbalan) berupa kenaikan upah, jaminan sosial dan karir. Hal ini berarti perusahaan telah memenuhi tujuan atau kepentingan karyawan disamping kepentingan perusahaan. Siklus ini terus bergulir sesuai dengan perubahan strategi manajemen organisasi.

Proses perubahan strategi manajemen suatu organisasi adalah bersifat dinamis. Hal ini dicirikan adanya respon suatu organisasi ketika menghadapi perubahan-perubahan eksternal, misalnya tantangan era global. Dalam kasus strategi sumberdaya manusia, organisasi akan menerapkan strategi MMSDM yang harus beradaptasi dengan beragam variabel keorganisasian internal dan kebutuhan serta ekspektasi para anggotanya. Karena itu proses perubahan yang terjadi akan menyangkut dimensi-dimensi kultural, struktural dan personal.

Dari sisi *kultural*, suatu perusahaan akan merubah strategi sumberdaya manusia yang selama ini bersifat rutin menjadi budaya pengembangan atau produktif. Intinya adalah bagaimana perusahaan mengembangkan budaya unggul di kalangan karyawan yang mampu bersaing di pasar. Perilaku produktif dikembangkan sebagai suatu sistem nilai baik untuk individu maupun perusahaan. Kemudian di sisi *struktural* dikembangkan suatu strategi manajemen kepemimpinan yang semula berorientasi hubungan atasan dan bawahan berubah menjadi manajemen kemitraan antara atasan dan bawahan dan sebaliknya. Juga dapat terjadi perubahan struktur organisasi yang semula gemuk menjadi ramping sesuai dengan prinsip-prinsip efisiensi. Termasuk di dalamnya diharapkan fungsi MMSDM yang semula hanya dikelola oleh departemen atau divisi SDM secara bertahap untuk beberapa fungsi tertentu, misalnya pengembangan mutu karyawan dilakukan oleh departemen/divisi lain. Dalam hal *personal*, suatu perusahaan harus berorientasi pada pengembangan kebutuhan dan kepentingan karyawan disamping kepentingan perusahaan. Karyawan harus dpandang sebagai unsur investasi yang efektif. Jangan sampai terjadi beragam perlakuan yang bersifat dehumanisasi. Untuk itu peningkatan mutu karyawan menjadi hal yang pokok melalui kegiatan-kegiatan analisis masalah karyawan, komunikasi, pelatihan, pengembangan motivasi dan kedisiplinan, penerapan manajemen kepemimpinan yang partisipatif, pengembangan keselamatan dan kesehatan kerja, manajemen perubahan dan menjadikan perusahaan sebagai organisasi pembelajaran.

Tabel 1 memperlihatkan bagaimana suatu organisasi bisnis memberi respon terhadap perubahan eksternal. Perusahaan harus merumuskan dan melaksanakan dua strategi yaitu strategi umum perusahaan kemudian dijabarkan salah satunya ke dalam strategi spesifik MMSDM. Tujuan dari penerapan strategi umum adalah tercapainya suatu proses perubahan atau transformasi seperti dalam hal visi, misi dan tujuan perusahaan. Untuk itu maksud dari strategi itu diujudkan dalam bentuk pembaharuan keorganisasian, misalnya tentang peran divisi SDM dalam meningkatkan mutu karyawan. Programnya ditekankan pada pengembangan organisasi, manajemen perubahan, budaya mutu dan

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
e m a i l : m a n - ipb@indo.net.id

Tabel 1 Strategi umum perusahaan dan Strategi spesifik MMSDM

STRATEGI UMUM PERUSAHAAN

Tujuan : perubahan transformasional; perubahan apa yang terjadi

Maksud : pembaharuan keorganisasian

Subyek : pengembangan organisasi, manajemen perubahan, budaya mutu dan sistem nilai

STRATEGI SPESIFIK MMSDM

Tujuan : perubahan transaksional; perubahan prosedur, sistem dan proses tentang SDM

Maksud : pengembangan SDM karyawan yang unggul

Subyek : seleksi calon karyawan unggul

pengembangan mutu karyawan hubungan vertikal dan horisontal inovatif

sistem nilai.

Strategi umum di atas kemudian dijabarkan lebih spesifik menjadi strategi MMSDM. Tujuannya adalah terciptanya perubahan prosedur, sistem dan proses mutu SDM karyawan. Maksud dari strategi ini antara lain adalah pengembangan mutu SDM karyawan sesuai kebutuhan internal perusahaan dan persaingan pasar. Untuk mencapai maksud dan tujuan dari strategi MMSDM tersebut maka program yang perlu

Tabel 2 Pengaruh Fungsi-Fungsi Manajemen Mutu SDMTerhadap Mutu SDM Karyawan

Fungsi-fungsi MMSDM	Pengaruh terhadap mutu SDM karyawan
Analisis Pemecahan Masalah Karyawan	Masalah karyawan diketahui secara lebih terinci, analisis faktor-faktor timbulnya masalah diketahui secara sistematis dan akurat, langkah-langkah pendekatan masalah mutu SDM lebih terencana dan realistis, pelaksanaan pendekatan masalah lebih fokus dan nyata langsung pada perbaikan mutu SDM berdasarkan unsur penyebab masalah.
Pengembangan Komunikasi	Mutu karyawan dalam pengetahuan, sikap dan ketrampilan tentang komunikasi meningkat; kemampuan meningkat dalam berbicara, surat menyurat bisnis, presentasi, memimpin rapat, menyampaikan gagasan, negosiasi bisnis.
Pelatihan dan Pengembangan	Ranah pengetahuan, sikap dan ketrampilan dalam profesi tertentu bertambah. Hal ini mempercepat terujudnya budaya unggul. Kerja keras dan cerdas. Dengan kata lain mutu SDM berkembang.
Produktivitas dan Mutu Kerja	Menanamkan sikap produktif dan mut sebagai sistem nilai karyawan dalam bekerja sehingga berpengaruh nyata pada peningkatan kinerja individu dan perusahaan.
Membangun Motivasi dan Kedisiplinan	Dorongan di dalam diri setiap karyawan perlu dioptimumkan menjadi unsur motivasi, kepercayaan diri dan sifat disiplin kerja tinggi. Mutu SDM ini tentunya akan bermanfaat bagi karyawan dalam

Departemen Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

	meraih pengakuan berbentuk kompensasi dan jenjang karir.
Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Lingkungan kerja yang sehat-nyaman, aman, dan terlindungi secara terprogram merupakan unsur yang sangat menunjang terbentuknya mutu SDM karyawan dalam berprestasi tinggi.
Manajemen Kepemimpinan	Dengan gaya kepemimpinan tertentu seharusnya membuat karyawan merasa dihargai sebagai manusia. Termasuk melindungi hak-hak setiap karyawan. Selain itu gaya tersebut mampu menumbuhkan upaya diri karyawan untuk selalu percaya diri dalam mengembangkan mutu kerjanya.
Manajemen Perubahan Inovasi	Semakin siap suatu perusahaan untuk menghadapi dan menciptakan perubahan inovasi semakin cepat keberhasilan penerapan strategi bisnis tercapai. Perusahaan harus membangun kondisi yang tepat dalam memotivasi dan melibatkan karyawan seoptimum mungkin.
Penilaian Kinerja	Hasil penilaian kinerja karyawan merupakan umpan balik untuk menyusun strategi perusahaan termasuk bagaimana meningkat mutu SDM karyawan.
Organisasi Pembelajaran	Dengan memposisikan perusahaan sebagai organisasi pembelajaran, proses pengembangan mutu SDM karyawan menjadi lebih terfokus. Strategi mutu SDM akan menjadi prioritas. Tiap karyawan didorong untuk selalu mau belajar, berpikir dan peka terhadap perubahan. Para karyawan akan selalu meningkatkan mutunya secara sadar secara kooperatif.

Departemen Manajemen FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga, Bogor
Telp./Fax (0251) 626435
email: man-ipb@indo.net.id

dilaksanakan antara lain adalah penseleksian calon karyawan unggul secara ketat, pengembangan mutu karyawan secara terprogram, dan pengembangan hubungan vertikal dan horisontal secara kemitraan dan inovatif. Selanjutnya untuk memperjelas peran MMSDM dalam strategi bisnis berikut ini disajikan Tabel 2 (hipotetis) yang menunjukkan pengaruh fungsi-fungsi MMSDM terhadap mutu SDM karyawan.

DIBUTUHKAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

Perusahaan cenderung mencari upaya dalam memperbaiki produk dan jasa yang ada (perbaikan berlanjut), dan melakukan inovasi (strategi terobosan). Sebut saja dalam bentuk Manajemen Mutu Terpadu dan Perekayasaan Kembali Proses Bisnis. Tujuannya adalah agar kinerja bisnis/profit maksimum dapat tercapai. Perusahaan menyadari bahwa keberhasilan perkembangan perusahaan sangat bergantung pada faktor-faktor manusia seperti ketrampilan, sikap dan budaya keorganisasian. Manusia adalah pemeran aktif sementara faktor produksi lainnya bersifat pasif. Namun demikian banyak perusahaan di Indonesia masih menghadapi berbagai kesulitan bisnis atau sering masih belum berjalan semestinya. Antara lain faktor penyebabnya adalah mutu karyawan yang relatif masih rendah dilihat dari segi ketrampilan, motivasi, kedisiplinan, kecermatan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja serta model kepemimpinan yang menempatkan karyawan sebagai subordinasi. Karena itu beberapa hal yang semakin dibutuhkan adalah bagaimana perusahaan seharusnya:

1) Mengatasi setiap perubahan yang begitu cepat dan tidak terduga sementara respon yang ada tidak cukup berfungsi,
2) Luwes dalam mengatasi situasi perubahan dinamis,
3) Memberi otoritas kepada staf lini terdepan untuk berinisiatif berdasarkan kebutuhan pelanggan dimana selama ini sering dibatasi oleh proses bisnis yang dibangun untuk situasi lingkungan berbeda.

Berkaitan dengan itu maka perusahaan membutuhkan organisasi pembelajaran. Dalam hal ini yang dimaksud dengan organisasi pembelajaran adalah *bentuk suatu organisasi yang mengandung sistem, mekanisme dan proses yang digunakan secara bersinambung untuk memperkuat kapabilitas organisasi dan mereka yang bekerja dengan dan untuk organisasi dalam mencapai tujuan yang bersinambung untuk organisasi dan masyarakat dimana mereka bekerja.*

Dari definisi tersebut maka beberapa butir pokok yang dapat ditarik adalah bahwa organisasi-organisasi pembelajaran memiliki ciri-ciri:

- Adaptif terhadap lingkungan eksternal,
- Secara berlanjut meningkatkan kemampuan organisasi terhadap perubahan-perubahan,
- Mengembangkan kolektivitas seperti halnya proses belajar individual,
- Menggunakan hasil belajar untuk mencapai hasil yang lebih baik

Departemen
Manajemen
FEM-IPB
Wing Rektorat Lt. 3
Kampus IPB Darmaga,
Bogor
Telp./Fax (0251)
626435
email: man-ipb@indo.net.id

Bentuk organisasi itu penting karena proses belajar di dunia bisnis dianalogikan dengan upaya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang bersinambung. Organisasi pembelajaran yang dibentuk dipandang sebagai respon terhadap lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak dapat diprediksikan. Dengan demikian sangat tepat setiap perusahaan seharusnya menjadi organisasi pembelajaran dengan alasan sebagai berikut:

- Perusahaan harus mengembangkan kapasitas inovasi dengan langkah tepat dan cepat,
- Ketika lingkungan kompetitif semakin kompleks dan beraneka ragam, kebutuhan kemampuan dalam segi-segi budaya-manajerial dan kegiatan manajerial semakin dirasakan,
- Perusahaan harus mampu mengorganisasi manusia sebagai pelaku produksi dan memenuhi kebutuhannya dalam suatu organisasi belajar. Gunanya adalah untuk mengembangkan kepercayaan diri, senang pada tantangan, pembelajaran sepanjang hidup, dan penghargaan.

DAFTAR PUSTAKA

Juran , J.M . 1995 . Kepemimpinan Mutu (Terjemahan). PPM Jakarta.

Mangkuprawira, S. 2003 . Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik. PT Ghalia

Indonesia. Jakarta.

------------. 1997 . Meraih Keunggulang Bersaing dalam Agribisnis

Melalui Manajemen Sumberdaya Manusia. Agrimedia Vol.3 No.1.

Pfeffer, J. 1994 . Competitive Advantage Through People. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Vincent Gaspersz. 2002 . Total Quality Management. PT SUN.Jakarta