

## REFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: DARI MODEL NORMATIF KE STRATEGIK

Yeremias T. Keban  
Guru Besar Universitas Gadjah Mada  
Penasehat Menteri Kelautan dan Perikanan di Bidang Reformasi Birokrasi  
Email: miaskeban@yahoo.com

### Abstract

This article is meant to provide the reader with a general understanding of Strategic Human Resource Management model that has been neglected for long time in Indonesia. Dealing with any major people issues that affect or are affected by the strategic plans of the organization, this model is designed to align human resource policy with organization strategy and mission while achieving the competitive advantage through human resource management. To respond the current needs and uncertain situations in Indonesia, it is urgent to leave the normative model of human resource management, and start to apply the strategic human resource management.

Key words: Model dan MSDM

### Abstrak

Artikel ini dimaksudkan untuk menghadirkan suatu pemahaman umum kepada para pembaca tentang model manajemen sumber daya manusia strategik yang telah lama terabaikan di Indonesia. Berkenaan dengan isu masyarakat yang berpengaruh atau dipengaruhi oleh rencana strategik organisasi, model ini di desain untuk menyelaraskan kebijakan sumber daya manusia dengan misi dan strategi organisasi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif melalui manajemen sumber daya manusia. Sebagai tanggapan atas kebutuhan dan situasi yang tak menentu di Indonesia, perlu segera meninggalkan model normatif manajemen sumber daya manusia, dan segera menerapkan model strategik manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: Birokrasi, Reformasi.

### PENDAHULUAN

Diskusi tentang Sumber Daya Manusia (SDM) cenderung menarik perhatian karena banyak nilai yang dapat diciptakan melalui manusia (Ingham, 2007) sekaligus merubah peradaban manusia. Demikian pula diskusi tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkaitan dengan bagaimana seni mengatur orang didalam organisasi. Mereka yang diatur dan mereka yang mengatur tidak hanya memiliki perbedaan dalam kemampuan, perilaku dan sikap, tetapi juga

dalam kepentingan dan motivasi, yang mungkin tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Pihak pimpinan unit kerja/organisasi selalu ditantang untuk melakukan alignment antara tujuan pegawainya dengan tujuan unit kerja/organisasi melalui berbagai mekanisme, sementara pihak pegawai juga berusaha untuk memenuhi harapan pimpinan dan memenuhi tujuan unit kerja/organisasi. Hasil dari relasi sosial dalam organisasi ini selalu dinamis dan menarik karena hubungan tersebut bisa menjadi sangat tegang, atau sebaliknya sangat kondusif dan menyenangkan. Hubungan yang

dinamis seperti ini banyak dikupas dalam berbagai literatur tentang MSDM termasuk perilaku organisasi.

Terlepas dari dinamika hubungan tersebut, prinsip yang tidak dapat ditawar adalah bahwa baik pimpinan unit kerja/organisasi maupun pegawai harus me-ngorbankan kepentingannya dan ber-komitment untuk menjalankan strategi dan program organisasi untuk mewujudkan tujuan, misi dan visi organisasi. Kepentingan organisasi memang harus selalu diutamakan. Prinsip inilah yang mendorong segelintir akademisi dan praktisi melalui serangkaian karya mereka untuk beralih orientasi dari model MSDM yang normatif sifatnya ke model manajemen sumberdaya manusia yang bersifat strategik (MSDM Strategik).

Tulisan ini mencoba mengajak para akademisi dan praktisi untuk memberikan apresiasi akademik terhadap pentingnya model MSDM Strategik dalam upaya melakukan reformasi MSDM sebagai bagian dari reformasi birokrasi di tanah air. Implementasi MSDM Strategik dapat di-gunakan sebagai tolok ukur keberhasilan dari reformasi tersebut.

## MAKNA MSDM

Makna MSDM yang berkembang di dalam praktek sehari-hari ternyata variatif. Dari penelusuran pustaka ditemukan bahwa MSDM memiliki tiga makna yang sangat populer, yaitu MSDM sebagai strategi, gaya (style), dan hasil (Beardwell, Holden dan Claydon, 2004). MSDM sebagai strategi didasarkan pada pengalaman Pelayanan Kesehatan Nasional di Inggris dimana MSDM diintegrasikan ke dalam fungsi directing dan planning, utamanya menetapkan peran SDM dalam menentukan tujuan strategis pelayanan. Kuncinya terletak

pada perencanaan, rekrutmen dan seleksi SDM sesuai jumlah dan kualitas yang dibutuhkan program dan strategi organisasi. Dalam konteks ini MSDM dipandang sebagai sistem dan desain integrasi baik secara vertikal maupun horizontal agar alignment antara berbagai bagian berjalan efektif.

MSDM sebagai gaya dapat dilihat dari peran dan fungsi yang dijalankan pegawai dan manajernya. Ada pegawai dan manajer berperan dan berfungsi sebagai orang profesional, ada yang berperan sebagai politisi, dan ada yang berusaha menjaga hubungan paternalistik-tradisional. Ada juga berkembang gaya yang bersifat hard yang mengutamakan pemanfaatan yang efisien dari sumberdaya manusia, dan yang bersifat soft yang menekankan aspek humanisme yaitu membangun trust, komitmen dan komunikasi. Bahkan muncul juga gaya lain seperti gaya yang menekankan efisiensi, memberi akses terhadap pendapat pegawai (voice), memberi nilai tambah (added value), dan mendorong pegawai berkontribusi lebih intensif. MSDM dalam konteks ini dipandang sebagai suatu fungsi dan peran yang profesional dengan memanfaatkan berbagai metode dan teknik untuk menjalankan kegiatan mencapai tujuan organisasi.

MSDM sebagai hasil berkenaan dengan menguji apa akibat atau hasil akhir yang ditimbulkan oleh praktek MSDM tertentu. Pusat perhatian diberikan pada bagaimana kinerja yang dihasilkan dari aktivitas management tertentu. Hasil yang dicapai akan mendorong organisasi untuk menilai dan mengoreksi apa yang telah dilakukan dalam manajemen sumberdaya manusia. MSDM dalam konteks ini dilihat sebagai performance management yang berusaha untuk menelusuri dan menemukan berbagai hambatan dan ancaman terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan melakukan

tindakan koreksi.

Ketiga makna MSDM diatas menunjukkan kecenderungan yang terjadi selama ini yaitu ada yang menekankan system dan desain, ada yang selalu mengupayakan metode dan teknik terbaik, sementara ada yang mengutamakan hasil. Ketiga makna tersebut harus diintegrasikan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Namun perlu diperhatikan bahwa makna kedua dan ketiga tidak berhasil mencapai tujuan tanpa terlebih dahulu mewujudkan makna pertama.

### TIGA MODEL MSDM INSTANSI PEMERINTAH

Dalam sejarah perkembangan MSDM instansi pemerintah, terdapat empat model yang populer ditinjau dari segi pemberian layanan, pola komunikasi, orientasi nilai, peran manajer SDM, persepsi tentang profesi MSDM, dan pendidikan yang dibutuhkan (Condrey, 2005). Pertama adalah model tradisional. Ciri khas dari model ini adalah bahwa pemberian layanan cenderung sentralistis, menggunakan pola komunikasi top-down, menggunakan keseragaman aturan dan kebijakan yang harus dipatuhi, berorientasi ke sistem merit, dan manajernya harus mengamankan jalannya sistem merit, serta personelnya harus berpendidikan administrasi kepegawaian. Kedua adalah model reformasi. Ciri-ciri model ini adalah layanannya bersifat desentralistis, menggunakan pola komunikasi dua arah, tidak harus seragam dalam kebijakan dan aturan tetapi tergantung manajernya, berorientasi pada tujuan dan misi organisasi, pengurangan kewenangan dan kontrol, dan personelnya harus berpendidikan manajemen.

Ketiga adalah model strategis, dimana kolaborasi diutamakan dalam pemberian layanan, orientasi tujuannya tergantung

kepada manajemen dan tujuan organisasi, pola komunikasi banyak arah, mengutamakan efektivitas organisasi dan manajemen sumberdaya manusia, peran manajer seperti konsultan, dan manajernya harus berpendidikan manajemen sumberdaya manusia atau manajemen umum dengan pengalaman praktis. Keempat adalah model outsourcing atau privatisasi. Model ini melakukan kontrak dalam pemberian layanan publik, berorientasi pada kontrak dan negosiasi, komunikasi dilakukan melalui laporan dan monitoring kontrak, orientasi nilainya adalah efisiensi seperti di sektor privat, peran manajer sebagai administrator dan negosiator kontrak, dan karenanya manajernya harus memiliki latar belakang pendidikan negosiasi dan ketrampilan administrasi.

Saat ini telah muncul suatu model populer yang didasarkan pada teknologi informasi, dan dikenal dengan model e-Human Resource Management (Coronas & Olivia, 2009). Model ini telah dikembangkan dalam beberapa generasi, dan merupakan aplikasi teknologi informasi untuk kepentingan jejaring, dan dukungan bagi pegawai dan aktor yang terlibat dalam kegiatan MSDM (Strohmeier, 2007). Model ini sangat potensial dalam mengurangi biaya administratif, meningkatkan produktivitas, mempercepat waktu respons, memperbaiki pengambilan keputusan, menangani dengan cepat pelayanan pelanggan, sehingga membuat SDM menjadi lebih strategis, fleksibel, hemat biaya dan berorientasi pada pelanggan (Shrivastava & Shaw, 2003).

Model-model yang disampaikan ini tentu cocok pada tempat, waktu dan lingkungannya. Dari keempat model awal nampaknya model strategis lebih ideal dari pada model tradisional dan reform karena menempatkan peran strategis dari manajer SDM dalam mengelola organisasi pemerintah/

publik, sementara model privatisasi/outsourcing adalah model yang sedang diujicobakan dan lebih terbatas pada organisasi publik yang fungsi-fungsinya lebih cocok dikelola secara bisnis atau privat (Condrey, 2005). Di Indonesia, model MSDM yang paling banyak digunakan adalah model tradisional. Secara teoritis model ini berasal dari sejarah manajemen publik klasik yang mengasumsikan bahwa fungsi-fungsi manajemen yang diusulkan itu merupakan "one best way" menuju tujuan organisasi sehingga dianggap sebagai "model normatif".

#### MODEL MSDM NORMATIF

Model MSDM normatif sebenarnya berasal dari sejarah manajemen publik. Dalam sejarah manajemen publik, fungsi staffing merupakan salah satu fungsi utama manajemen normative, yang terdiri dari akronim POSDCORB yaitu Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting, karya Urwick dan Gullick (Henry, 1995). Secara normatif, fungsi staffing berkenaan dengan bagaimana mengatur sumberdaya manusia di dalam organisasi mulai dari rekrutmen, seleksi, training, pemberian motivasi, penilaian kinerja, dsb. Fungsi tersebut dikembangkan dari waktu ke waktu di berbagai organisasi, dan menjelma menjadi Manajemen Kepegawaian. Fungsi ini diasumsikan sebagai "kunci kesuksesan" manajemen secara umum. Kualitas manusia yang dihasilkan dari pelaksanaan fungsi staffing tidak hanya menentukan kualitas planning, organizing, directing, coordinating, reporting dan budgeting tetapi juga dengan segala kemampuan, perilaku, sikap dan karakternya menentukan kualitas manajemen kepegawaian atau MSDM.

Sejak beberapa dekade terakhir,

Manajemen Kepegawaian yang merupakan perwujudan dari fungsi staffing ini telah dikritik dan kemudian diusulkan untuk diganti dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dari pada menggunakan Manajemen Kepegawaian, Armstrong (2006a: 19) ber-argumentasi bahwa MSDM lebih meng-utamakan strategic fit dan integration, berorientasi pada falsafah manajemen bisnis, memperhatikan budaya dan komitmen, menekankan peran line managers sebagai implementor, menggunakan pendekatan holistic dengan memperhatikan keseluruhan kepentingan bisnis, manajernya berperan lebih sebagai partner bisnis dari pada administrator kepegawaian, dan memperlakukan manusia sebagai asset penting dan bukan sebagai biaya. Storey (1992: 38) menyarankan menggunakan MSDM dengan alasan bahwa manusia merupakan sumberdaya sangat penting kedudukannya dalam organisasi karena kemampuannya dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi, manajemen sumberdaya manusia ini harus diperhitungkan dalam perumusan rencana dan kebijakan organisasi, dan bahwa komitmen SDM membawa pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dalam perjalanan MSDM, telah diajukan berbagai prinsip yang saat ini masih terus dikembangkan dan disempurnakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif berdasarkan nilai keadilan dan moralitas. Beberapa contoh prinsip tersebut antara lain job analysis dan job evaluation yang efektif (Kellough, 2003), mempekerjakan the best and the brightest at the right time and at the right place (Lee, 2003), memberikan DIKLAT yang sistematis dan berkesinambungan, menyediakan akses bagi keterlibatan pegawai, menciptakan sistem kompensasi yang kompetitif dan adil,

membangun sistem rekrutmen yang agresif dan seleksi dengan teknik yang profesional (Condrey, 2003), memelihara hubungan kerja yang sehat dengan melarang praktek nepotisme, kekerasan dan pelecehan seksual di tempat kerja (Berry, 2003). Prinsip-prinsip ini diperkaya lagi dengan metode melakukan assessment baik dalam rekrutmen dan seleksi maupun dalam penilaian kinerja (Edenborough, 2005), serta mempraktekkan secara tepat reward management (Amstrong & Murlis, 2004).

Implementasi dari prinsip-prinsip tersebut di Indonesia dapat dilihat dari contoh kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja kepegawaian atau SDM dari tahun ke tahun. Hampir semua instansi pemerintah baik di pusat maupun daerah melakukan rekrutmen atau seleksi pelamar kerja sesuai formasi dan kualifikasi yang telah ditetapkan untuk diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Dalam proses rekrutmen dan pengangkatan ini, digunakan pedoman yang dilandasi oleh prinsip-prinsip sumberdaya manusia yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Kepegawaian dan peraturan pelaksanaannya. Perhatian para penyelenggara dan penanggungjawab rekrutmen dan pengangkatan ditujukan pada ketentuan peraturan yang berlaku. Semua kegiatan rekrutmen dari tahun ke tahun menjadi kegiatan yang bersifat rutin, normatif, dan sangat birokratis yaitu menyelenggarakan proses tersebut sesuai aturan dan norma yang telah ditetapkan agar dapat dipertanggungjawabkan secara formal. Hal yang sama juga terjadi pada kegiatan penempatan dan promosi pegawai dalam jabatan. Persyaratan golongan kepangkatan dan keahlian menjadi pertimbangan penempatan dan promosi. Pendek kata semua persyaratan formal yang dituntut oleh regulasi yang ada harus dipenuhi.

Unit kerja kepegawaian atau SDM dituntut harus patuh (compliance) terhadap rambu-rambu yang sudah diatur secara formal dari pemerintah, sehingga memberi kesan bahwa mematuhi rambu-rambu menjadi tujuan utama. Padahal Indonesia masih memiliki begitu banyak keterbatasan dan hambatan SDM yang tidak dapat ditangani dalam waktu singkat. Kepatuhan yang tinggi dan kekakuan dalam menggunakan rambu-rambu ini telah menimbulkan banyak masalah di daerah. Misalnya, pengangkatan dalam jabatan harus memperhatikan golongan kepangkatan dan keahlian. Karena mencari personel yang ahli untuk menduduki jabatan tersebut sangat sulit di daerah maka personel yang memenuhi golongan kepangkatan yang disyaratkan terpaksa diangkat. Risikonya, jabatan tersebut diduduki oleh orang yang tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan, yang berarti sulit memberikan pengarahan atau petunjuk kepada bawahan dalam kaitannya dengan pekerjaan. Atau juga, karena mencari personel yang memenuhi golongan kepangkatan yang disyaratkan sangat sulit di daerah, maka yang diangkat adalah pejabat sementara. Risikonya, dalam jangka waktu yang cukup lama, pejabat sementara ini tidak dapat membuat keputusan yang bersifat strategis, yang tentunya membawa implikasi negatif bagi organisasi atau unit kerja. Kepatuhan yang tinggi dan kekakuan ini telah membuat MSDM menjadi kurang responsif terhadap situasi dan kondisi di berbagai unit kerja instansi pemerintah dan daerah, bahkan justru menjadi kontraproduktif. Pendek kata, MSDM di Indonesia masih terlalu mengutamakan kepatuhan atau compliance. Kalau dikaitkan dengan makna yang berlaku, sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, maka makna style dari MSDM nampak lebih mendominasi dalam praktek dibandingkan dengan makna

lain.

#### KELEMAHAN MODEL MSDM NORMATIF

Dalam perjalanannya, MSDM normatif mendapat kritikan. Ada beberapa kritikan penting yang dilontarkan oleh Ian Beardwell, Len Holden dan Tim Claydon (2004: 24-27). Menurut mereka, praktek MSDM sebenarnya sama juga dengan Manajemen Kepegawaian hanya namanya saja yang baru atau diberi ungkapan *new wine in old bottle*. Ini hanya dibungkus dengan nama baru tapi aktornya itu-itu juga atau diistilahkan sebagai *emperor's new clothes*. Bahkan ini merupakan tipu muslihat saja atau dilihat sebagai *wolf in sheep's clothing*. Memang berdasarkan pendapat beberapa pakar, MSDM masih lebih bersifat retorika dari pada fakta atau kenyataan, dan bahwa peralihan dari terminologi "manajemen kepegawaian" menjadi "manajemen SDM" hanyalah sebuah tipuan semata karena sebenarnya sama saja prakteknya, dan integrasi antara kebijakan organisasi dengan kebijakan SDM hampir tidak terjadi dalam praktek. Kritikan juga dilontarkan terhadap pendapat yang picik yaitu bahwa hanya teknologi dan modal sebagai sumber keunggulan kompetitif, padahal SDM juga sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sangat penting.

Kritikan ini cukup beralasan karena dalam kenyataan, peralihan nama ke SDM yang digunakan beberapa instansi pemerintah untuk menggantikan istilah kepegawaian, tidak banyak membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi. Kelemahan yang paling mendasar adalah kegiatan MSDM sering dijalankan tanpa ada suatu *grand strategy* yang menjadi landasan berpijak. Kebutuhan rekrutmen dan pengangkatan lebih didasarkan

pada masa lalu dan sekarang, bukan masa mendatang. Jumlah dan kualitas SDM yang direkrut selama ini cenderung didasarkan pada pengalaman pada tahun-tahun sebelumnya, bukan dikaitkan dengan kebutuhan di masa mendatang sesuai dengan tuntutan lingkungan sebagaimana tertuang dalam strategi, misi dan visi dari organisasi yang ada. Bahkan seringkali jenis dan jumlah serta kualifikasi SDM yang dibutuhkan justru ditentukan oleh unit kementerian atau lembaga di pusat berdasarkan pertimbangan khusus seperti *zero growth*, ketersediaan anggaran, dsb. Perencanaan SDM meski diusulkan dari daerah tetapi keputusan akhir tetap tergantung dari pusat, dan tidak dikaitkan dengan RENSTRA dari organisasi yang mengajukan usulan. Kementerian/KL, unit kerja eselon I dan II di seluruh tanah air diwajibkan memiliki RENSTRA atau RPJM. Seharusnya perencanaan SDM diintegrasikan dengan RENSTRA masing-masing organisasi atau unit kerja yang ada. Akan tetapi keputusan tersebut cenderung ditentukan oleh kebijakan SDM di pusat. Itulah sebabnya misi, strategi, program dan kegiatan instansi pemerintah tidak berhasil dilaksanakan lantaran tidak didukung oleh SDM yang dibutuhkan. SDM juga tidak dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif. Padahal, manusia merupakan sumberdaya yang sangat penting dimana kuantitas dan kualitasnya ditentukan oleh struktur, strategi dan misi organisasi (Mc Laughlin, 2006: 179). Posisi strategis manusia dalam organisasi ini sangat jelas yaitu bahwa suatu organisasi hanya bisa mencapai tujuannya melalui manusia, karena manusia adalah sumber utama keunggulan kompetitif, manusialah yang akan menjalankan atau mengimplementasikan rencana strategis; dan manusia jugalah yang harus mengadopsi pendekatan sistematis untuk menentukan kemana organisasi diarahkan dan bagaimana

organisasi mencapainya (Amstrong, 2006b: 29-30).

Unit Perencanaan dan Keuangan di Kementerian/Lembaga sering asyik mengusulkan kegiatan dan anggaran yang melekat pada masing-masing kegiatan tersebut. Hanya kegiatan dan jumlah uang yang direncanakan, tetapi bukan kebutuhan SDM yang harus melekat pada kegiatan dan anggaran tersebut. Memang harus diakui kebutuhan SDM setiap tahun kurang dikaitkan dan disesuaikan dengan kegiatan dan rencana target output organisasi. Rencana peningkatan produksi, atau penambahan kegiatan baru dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat cenderung tidak diikuti oleh perubahan atau penyesuaian dalam rencana SDM organisasi. Pengangkatan tenaga honorer yang berjumlah mendekati satu juta belum lama ini merupakan contoh nyata dari sistem MSDM birokratis, dimana pelaksanaannya harus sesuai petunjuk dan norma dari pusat, bukan berdasarkan kebutuhan SDM dalam RENSTRA organisasi yang bersangkutan. Ini adalah kelemahan yang sudah lama terjadi, dan mungkin akan terus terjadi, kalau tidak disadari sebagai masalah serius yang harus segera ditangani.

## MODEL MSDM STRATEGIK

Sejak beberapa dekade terakhir muncul kecenderungan untuk lebih mengembangkan teori dan penelitian yang dapat menjembatani atau mengkaitkan "manajemen strategis" dengan "manajemen sumberdaya manusia". Salah satu wujud pengembangan ini adalah lahirnya apa yang disebut sebagai "manajemen sumberdaya manusia strategik" atau *strategic human resource management*. Tichy dkk (1982) mempromosi istilah ini di tahun 1980an. Kemudian, A.R Nankervis, R.L Compton dan

T.E.McCarthy (1996) menggunakan istilah ini dengan memberi judul buku mereka yaitu *Strategic Human Resource Management*, tetapi kurang populer karena tidak secara cepat diakomodasikan dalam praktek MSDM di berbagai negara.

Tuntutan untuk beralih ke MSDM Strategik juga dapat dilihat dari karya Amstrong (2006b) yang semula memberikan judul bukunya di tahun 1992: *Human Resource Management: Strategy and Action*, kemudian merubahnya menjadi *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, di tahun 2000. Bahkan belum lama ini studi tentang *International Human Resource Management* juga mulai mengakomodasikan ide ini dalam salah satu bab yang ditulis oleh Sparrow dan Braun (Haris, 2008). Kini istilah *strategic human resources management* semakin populer dan fungsi-fungsi MSDM sudah diberi tambahan istilah *strategic*, misalnya *strategic career planning*, *strategic recruitment and selection*, *strategic training*, *strategic job redesign*, *strategic labor relations*, dan *strategic compensation* (Rothwell dan Kazanas, 2003). Kecenderungan penggunaan istilah *strategic* ini hanya untuk mengingatkan para akademisi dan praktisi bahwa MSDM harus benar-benar "mission-driven" dan bukan lagi "rule-driven" sebagaimana diamanatkan oleh gerakan *reinventing government* (Osborne & Gaebler, 1992). Dan premis utama dari MSDM Strategik ini, enurut Batt (2007) adalah bahwa keberhasilan pencapaian kinerja organisasi sangat tergantung pada kecocokan alignment antara strategi organisasi dengan strategi SDM.

Ada banyak variasi definisi dari MSDM Strategik (Amstrong, (2008: 34). Salah satu dikemukakan oleh Amstrong dalam edisi sebelumnya yaitu suatu proses yang mencakup pengembangan strategi SDM untuk

diintegrasikan secara vertical dengan strategi organisasi, dan secara horizontal dengan unit yang lain (Amstrong 2006b: 30-31). Dan secara umum Amstrong mengatakan it deals with any major people issues that affect or are affected by the strategic plans of the organization. Tujuan utamanya adalah meningkatkan kemampuan strategik dengan memastikan bahwa organisasi mempekerjakan pegawai yang trampil, berkomitmen dan bermotivasi tinggi sehingga memiliki keunggulan kompetitif yang langgeng (Amstrong, 2008:35). Lingkupnya lebih bersifat makro karena berkaitan dengan strategi, struktur dan misi, dan diharuskan melakukan integrasi vertical dan horizontal, dan diarahkan ke kinerja organisasi utamanya efisiensi dan fleksibilitas melalui strategi pengurangan biaya (*costreduction-driven strategies*), kompetensi hard dan soft, serta membangkitkan komitmen pegawai terhadap pencapaian tujuan. MSDM Strategik melihat manusia sebagai sumber dari "human capital", memiliki keunggulan kompetitif yang langgeng dan sumber kompetensi inti bisnis dan asset strategis (Hamel dan Prahalad, 1994).

Apakah sosok strategik tersebut nampak atau tidak dalam praktek, dapat ditelusuri dari perubahan peran yang dimainkan oleh unit kerja kepegawaian/SDM. Ada tiga model yang menggambarkan peran dari unit kerja kepegawaian/SDM (Ban, 2005). Pertama adalah customer service model, yaitu model yang mengharuskan unit kepegawaian melakukan semua fungsi kepegawaian lebih baik, lebih cepat dan memperlakukan manajer/atasannya sebagai pelanggannya. Model reformasi kedua adalah organization development and consulting model, yaitu model mendorong bagian kepegawaian harus menginisiasi fungsi baru yaitu sebagai konsultan internal bagi para manajer dalam kaitannya dengan berbagai isu yang dialami

organisasi, dan disarankan mengurangi fungsi-fungsinya yang lama. Model reformasi terakhir adalah strategic human resource management model, yang melihat bahwa peran unit kepegawaian/SDM adalah mendukung misi organisasi atau instansi secara keseluruhan. Dan untuk itu, pimpinan unit kepegawaian didesak untuk bertindak sebagai anggota tim manajemen, menghubungkan pegawai dan kebijakan SDM dengan misi, tujuan dan kebijakan organisasi. Reformasi terakhir ini telah mendorong popularitas MSDM Strategik, sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Osborne & Gaebler (1992) sebelumnya.

Bagaimana pendekatan yang digunakan dalam praktek MSDM Strategik dapat dilihat dari pendapat Amstrong (2006b: 31-35). Menurut Amstrong ada 5 pendekatan utama dalam MSDM Strategikl Pertama adalah resource-based approach, yang melihat bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat diperoleh melalui pengembangan SDM, yang kemudian mendorong percepatan pembelajaran sehingga penerapan hasil pembelajaran lebih cepat dibandingkan dengan organisasi lain. Kedua disebut strategic fit approach yang berupaya untuk selalu melakukan alignment SDM terhadap strategi bisnis sehingga terjadi kesesuaian (*congruence*) secara vertical dan horizontal, serta saling mendukung (*mutually supportive*). Ketiga, high performance management approach yang melihat pengaruh sistem dan praktek SDM terhadap peningkatan kinerja organisasi, seperti perbaikan sistem rekrutmen, seleksi, training, insentif, dsb. Keempat adalah high-commitment management approach, yang menekankan pentingnya mengembangkan komitmen yang tinggi dan saling berkomitmen (*mutual commintment*) sehingga perilaku kerja tidak perlu lagi tergantung kepada sanksi dan tekanan luar tetapi menjadi



perilaku yang self-regulated, dan hubungan dalam organisasi didasarkan pada trust. Dan kelima adalah pendekatan high-involvement management, yang memperlakukan pegawai atau tenaga kerja sebagai partner dalam berbisnis karena mereka memiliki kepentingan, dan karenanya harus diberikan ruang untuk mengemukakan pendapat dan tuntutan (voice) melalui komunikasi dan keterlibatan. Hal ini akan mendorong terjadinya saling pengertian (mutual understanding) tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara mengembangkan SDM untuk mencapainya.

Ada beberapa bukti empiris bahwa MSDM Strategik telah memberikan manfaat bagi kepentingan organisasi, sebagaimana ditemukan oleh Arthur, Huselid, Huselid & Becker, Guest, dan Purcel dkk., yang disarikan oleh Amstrong (2006b: 73-75). Dalam kaitannya dengan komitmen yang merupakan salah satu pendekatan andalan MSDM Strategik, diketemukan bahwa organisasi yang menggunakan high commitment approach terbukti memiliki tingkat produktivitas dan kualitas hasil yang lebih tinggi, dibandingkan dengan yang menggunakan pendekatan control. Studi lain juga menunjukkan bahwa tingkat produktivitas sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja, kinerja keuangan dipengaruhi oleh ketrampilan dan motivasi SDM atau komitmen. Dalam kaitannya dengan pendekatan high performance, diketemukan bahwa organisasi yang mengadopsi pendekatan tersebut melalui perbaikan rekrutmen, seleksi, penempatan, training dan pengembangan SDM sebagai bagian dalam system kerjanya ternyata meraih kinerja yang lebih tinggi, dan akan tetap tinggi sejauh system atau pendekatan tersebut tetap dimasukkan dalam infrastruktur manajemen. Studi yang dilakukan beberapa tahun kemudian menunjukkan bahwa perbaikan dalam penataan sumberdaya manusia ternyata

meningkatkan komitmen dan kontribusi terhadap tujuan organisasi, dan selanjutnya meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan. Ditemukan juga dalam studi lain, bahwa perbaikan manajemen SDM terbukti meningkatkan kinerja organisasi.

Meskipun nada dari berbagai hasil penelitian yang disarikan oleh Amstrong bernada sangat positif atau optimis tentang manfaat dari model MSDM Strategik, namun yang tidak dapat diabaikan adalah perubahan lingkungan yang terus menerus terjadi, sebagaimana diungkapkan oleh Klingner dan Sabet (2007). Lingkungan politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, fisik dan teknologi tidak hanya memberikan peluang tetapi juga hambatan atau ancaman yang kadang-kadang bersifat tidak menentu (uncertain). Organisasi public dituntut untuk selalu responsif dan melakukan penyesuaian melalui strategi dan program. Karenanya, adalah penting bagi setiap organisasi pemerintah untuk menilai secara berkala strategic position dari organisasinya, dan mengambil langkah penyesuaian pada waktu yang tepat.

## REFLEKSI

Perhatian terhadap pentingnya manajemen SDM di tanah air sangat minim. Selain dipengaruhi oleh kepentingan politik dan moral yang kurang kondusif, manajemen SDM sering diabaikan sebagai fungsi yang memiliki nilai strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam praktek, hanya dilakukan alignment antara visi, misi, strategi, dan program, dengan kebutuhan anggaran dan perencanaan kegiatan. Sangat jarang dilakukan penyesuaian dengan kebutuhan SDM sebagai sumberdaya penting yang harus dipersiapkan bersama dengan anggaran dan

rencana kerja. Banyak yang beranggapan bahwa dengan adanya kegiatan disertai dengan anggaran sudah cukup menjamin keberhasilan. Mereka lupa bahwa aktor yang mewujudkan hasil adalah SDM, yang seharusnya dipersiapkan kompetensinya untuk menjalankan berbagai kegiatan termasuk menggunakan atau memanfaatkan uang secara efektif. Karena itu, SDM harus diintegrasikan dengan strategi, misi dan visi organisasi, dan selalu dievaluasi kesesuaiannya dengan rencana anggaran dan kegiatan secara teratur dan berkesinambungan.

Yang dikuatirkan pada tingkat nasional saat ini adalah nasib dari begitu banyak urusan yang telah didesentralisasikan ke daerah melalui ketentuan UU Nomor 32 Tahun 2004, program dan kegiatan yang dicantumkan dalam semua Renstra yang diwajibkan oleh UU Nomor 25 Tahun 2004, termasuk program dan kegiatan sebagai rencana kerja pemerintah serta kebijakan strategis yang dicanangkan Presiden seperti pro-poor, pro-job, pro-growth, pro-sustainability dan pro-good governance. Semuanya ini mungkin akan sulit berhasil kalau terus mengabaikan sosok SDM dan MSDM yang sesuai. Harus diakui, manusia merupakan aktor yang sangat strategis penentu pencapaian tujuan, misi dan visi organisasi. Karena itu harus dikelola dengan model manajemen yang paling tepat yaitu model MSDM Strategik. Model ini sangat diandalkan pendekatannya khususnya dalam menghadapi situasi dan kondisi Indonesia saat ini. Yang harus menjadi refleksi bersama saat ini adalah sadarkah kita bahwa unsur SDM yang begitu strategis dalam setiap instansi pemerintah telah lama diabaikan, dan adakah upaya yang serius untuk mencari sosok SDM dan model MSDM yang lebih sesuai misi dan visi organisasi?

## REFERENSI

- Amstrong M. (2006a). Handbook of Human Resource Management Practice. Tenth Edition. London, UK: Cambridge University Press.
- ~~Amstrong M. (2006b). Strategic Human Resource Management: A guide to Action. Third Edition. London: Kogan Page.~~
- Amstrong M. (2008). Strategic Human Resource Management: A guide to Action. Forth Edition. London: Kogan Page.
- Amstrong M, dan H.Murlis. (2004). Reward Management: Handbook of Remuneration Strategy and Practice. Fifth Edition. London, UK: Kogan Page.
- Ban, C. (2005). The Changing Role of the Human Resource Office. Dalam Condrey, S.E. (editor). 2005. Handbook of Human Resource Management in Government. Second Edition. San Fransisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Batt, R. (2007). Service strategies, in Oxford Handbook of Human Resource Management, ed Peter Boxall, John Purcell and Patrick Wright. Oxford: Oxford University Press.
- Beardwell I., L. Holden, dan T. Claydon. (2004). Human Resource Management: A contemporary Approach. Forth Edition. New York: Prentice Hall.
- Berry, C.R. (2003). Changing Roles of Human Resources Administrators in State Government Dalam Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, edited by Jack Rabin. New York, N.Y.:

- Marcel Dekker, Inc.
- Condrey, S.E. (2003). Human Resource Management. Dalam Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, edited by Jack Rabin. New York, N.Y.: Marcel Dekker, Inc.
- Condrey, S.E. (editor). (2005). Handbook of Human Resource Management in Government. Second Edition. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Coronas, T.T. dan M.A.Oliva. (2009). Encyclopedia of Human Resource Information Systems: Challenges in e-HRM. New York: Information Service Reference.
- Edenborough, R. (2005). Assessment Methods in Recruitment, Selection and Performance. London: Kogan Page.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1985). Do you really have a global strategy? Harvard Business Review, July–August, hal. 139–148.
- Haris, M.M. (2008).(editor). Handbook of Research in International Human Resource Management. London: Lawrence Elbraum Associates
- Henry, N. (1995). Public Administration and Public Affairs. Sixth Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Ingham, J. (2007). Strategic Human Capital Management: Creating Value through People. Burlington, MA: Eslevier.
- Lee, Seok-Hwan. (2003). Human Resource Management for Productivity. Dalam Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, edited by Jack Rabin. New York, N.Y.: Marcel Dekker, Inc.
- Kellough, J.E. (2003). Human Resource Management in Local Government. Dalam Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, edited by Jack Rabin. New York, N.Y.: Marcel Dekker, Inc.
- Klingner, D.E dan G. Sabet. (2007). Toward a New Perspective In Strategic Human Resource Management in the Public Sector. Dalam Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21<sup>st</sup> Century. Edited by Ali Farazmand. Westport, CT: Greenwood Publishing Group Inc.
- McLaughlin, T.A. (2006). Nonprofit Strategic Positioning: Decide Where to Be, Plan What to Do. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Nankervis, A.R., R.L.Compton, dan T.E.McCarthy. (1996). Second Edition. Strategic Human Resource Management. Melbourne: Nelson International Thompson Publishing Company.
- Osborne, D. and T.Gaebler. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Harvard University Press.
- Rothwell, W.J. dan H.C.Kazanas. (2003). Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resource Management. Second Edition. Armherst, MA: HRD Press.
- Shrivastava, S., & Shaw, J. (2003). Liberating HR through technology. Human Resource Management, 42(3), hal. 201-222.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, 17, hal. 19-37.
- Storey, J. (1992). Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review. London:

Blackwell.  
Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna,  
M. A. (1982). Strategic human  
resource management. Sloan  
Management Review, hal. 23,  
47–61.

