PARADIGMA BARU MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Bayu Airlangga Putra¹

ABSTRACT

The field of human resources (HR) management is expected to play more strategic roles in the global context of business. Consequently, a new paradigms are needed to be internalized into the mind of HR professionals. Unfortunately, it seems that not all, if not most, of HR professionals have those new paradigms, causing a lot of people perceive HR department as being stagnant. This article seeks to examine the historical roots that have shaped HR departments and HR professionals into their recent form. Then, it tries to identify the challenges faced by HR professionals and what can be done to anticipate those challenges. Among the proposed solutions are learning process and entrepreneurship development. Finally, this article also discusses the career prospect in the field of HR management.

Keywords: *Human Resources Management, HR Professionals, History of HRM, Career in HRM.*

Sumberdaya manusia (SDM) merupakan aset paling berharga suatu organisasi, karena manusia memiliki berbagai keunggulan yang tidak terdapat pada sumberdaya lainnya. Manusia memiliki kreativitas yang jika digali tanpa henti dapat menghasilkan inovasi-inovasi baru. Kreativitas tersebut tidak dimiliki oleh komputer tercanggih sekalipun, karena komputer hanya bekerja berdasarkan sekumpulan instruksi yang disebut program. Padahal, program komputer itu sendiri merupakan ciptaan manusia. Selain itu, manusia juga memiliki berbagai kualitas seperti semangat, intuisi, empati, cita-cita, etika, moral, dan sebagainya yang sangat penting bagi kehidupan suatu organisasi. Tanpa itu semua, organisasi sebagai suatu sistem terbuka, akan mengalami kesulitan dalam berhubungan dengan lingkungan sekitarnya. Lebih dari itu, tidak seperti aset organisasi lainnya, manusia adalah aset organisasi yang jika dikelola dengan benar tidak akan mengalami penyusutan. Manusia justru dapat terus dikembangkan hingga

tingkat yang paling optimal, tentunya dengan mempertimbangkan aspek-aspek alamiah seperti usia dan kesehatan. Bahkan karyawan yang telah pensiun, apabila memiliki prestasi yang luar biasa, tetap akan memberikan kontribusi pada organisasi melalui nilai-nilai yang diwariskan dan inspirasi-inspirasi yang diberikan kepada para penerusnya. Terbukti betapa berharganya nilai manusia sebagai aset suatu organisasi.

Pemikiran di atas telah lama menjadi bahan renungan para pelaku bisnis dan eksekutif organisasi. Hal ini terbukti dengan dibentuknya departemen fungsional yang khusus menangani berbagai permasalahan sumberdaya manusia. Dalam sejarahnya departemen fungsional ini telah mengalami perjalanan yang cukup panjang, sejak masih bersifat administratif, kemudian mulai berfokus pada pengembangan SDM, hingga mulai dilibatkan dalam proses manajemen stratejik organisasi. Dahulu masih populer istilah departemen personalia yang fungsinya didominasi aktivitas-aktivitas adminis-

¹ Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Surabaya

tratif seperti penggajian, pengelolaan file karyawan, pencatatan lembur, dan sebagainya. Kemudian muncul era kesadaran akan pentingnya manusia sebagai aset organisasi. Hal ini memperkaya fungsi pengelolaan SDM yang semula sekedar administratif menjadi mulai memikirkan pengembangan SDM. Timbul istilah baru yaitu departemen pengembangan sumberdaya manusia atau lebih populer dengan departemen HRD (*Human Resources Development*). Dari departemen ini muncul aktivitas-aktivitas baru dalam manajemen SDM seperti pelatihan, pengembangan karir, dan sebagainya. Beberapa tahun terakhir, para pakar dan pelaku bisnis mulai menyadari pentingnya melibatkan departemen SDM dalam perencanaan dan implementasi strategi perusahaan.

Dalam peran mutakhirnya yang lebih strategik saat ini, masih timbul pertanyaan mengenai paradigma yang digunakan para profesional SDM dalam menjalankan peran tersebut. Pada banyak perusahaan masih terlihat bahwa cara berpikir dan bertindak para profesional SDM tersebut belum beranjak dari model administratif dan lebih bersifat *order taker*. Departemen SDM seakan-akan hanya menerima pesanan dari departemen-departemen lain dalam organisasi. Hal ini menimbulkan suatu pertanyaan: Mungkinkah peran departemen SDM bisa lebih proaktif lagi? Artinya, departemen SDM tidak hanya sebagai mitra (*partner*) tetapi juga sebagai pemain (*player*). Hal inilah yang akan menjadi fokus pembahasan artikel ini selanjutnya.

PONDASI SEJARAH

Asal usul istilah "manajemen SDM" memang tidak dapat dipastikan dengan tepat. Wherter dan Davis (1996, p.32-34) berusaha menelusuri sejarah manajemen SDM dari era prasejarah hingga era modern. Pada jaman batu, manusia prasejarah yang tinggal di gua-gua diperkirakan sudah ber-

upaya untuk memanfaatkan SDM yang ada dalam mengatasi berbagai permasalahan kehidupan saat itu. Selanjutnya dapat diketahui dari kitab suci Injil bahwa Nabi Musa pernah mengalami masalah yang terkait dengan seleksi dan pelatihan. Ribuan tahun antara jaman Nabi Musa hingga timbulnya revolusi industri masih sedikit organisasi besar yang muncul. Kecuali otoritas keagamaan seperti Gereja Katolik Roma, ataupun organisasi pemerintah (terutama militer), hampir semua pekerjaan dilakukan dalam kelompok-kelompok kecil. Karena sebagian besar anggota berbagai kelompok tersebut hanya terdiri dari anggota keluarga sendiri, maka belum muncul kebutuhan akan studi manajemen SDM secara formal.

Tercetusnya revolusi industri pada abad ke-18 telah merubah cara orang melakukan pekerjaan. Banyak tambang batu bara, peleburan logam, dan pabrik tekstil bermunculan di Inggris dan Amerika Utara. Berbagai fasilitas yang mahal, mesin uap, dan inovasi lainnya membutuhkan sejumlah besar orang untuk bekerja bersama guna mencapai *economies of scale*. Namun, mekanisasi besar-besaran ini telah menimbulkan dampak negatif berupa kondisi kerja yang tidak nyaman. Akibatnya masalah-masalah SDM mulai bermunculan. Banyak karyawan yang bereaksi keras terhadap dampak buruk industrialisasi. Pada akhir 1800-an, untuk menangani permasalahan tersebut, dibentuklah suatu posisi baru dalam perusahaan dengan nama sekretaris urusan kesejahteraan (*welfare secretary*). Tugas dari *welfare secretary* adalah memenuhi berbagai kebutuhan karyawan sekaligus mencegah karyawan untuk membentuk serikat buruh. Terkadang peran ini dijalankan dengan cara memata-matai karyawan yang menjadi simpatisan serikat buruh. Perkembangan berikutnya kembali memunculkan posisi baru yang disebut sekretaris sosial (*social secretary*) yang khusus menangani masalah sosial kar-

yawan, seperti pendidikan, perumahan, dan kesehatan. Keberadaan posisi ini sekaligus menandai lahirnya spesialis dalam manajemen SDM yang terpisah dari peran supervisi sehari-hari yang dijalankan oleh manajer operasi.

Lahirnya gerakan manajemen ilmiah (*scientific management*) yang dipelopori oleh Frederick Taylor pada awal abad ke-20 telah mendorong metamorfosis selanjutnya dari manajemen SDM. Gerakan manajemen ilmiah berusaha menunjukkan kepada dunia bahwa studi ilmiah yang sistematis atas pekerjaan dapat meningkatkan efisiensi. Argumen mengenai spesialisasi dan pelatihan yang lebih disempurnakan semakin meningkatkan kebutuhan akan departemen SDM. Maka dari itu, di berbagai perusahaan seperti AT&T mulai muncul departemen personalia sebagai pengganti *welfare secretary*. Departemen baru ini memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi dengan cara menjaga upah pada tingkat yang layak, menyaring para pelamar kerja, dan mengatasi perselisihan. Departemen ini juga melanjutkan peran *welfare secretary* dalam memperbaiki kondisi kerja, berunding dengan serikat buruh, dan memenuhi kebutuhan karyawan lainnya. Pada awalnya departemen ini jarang sekali dipimpin oleh seorang eksekutif senior dan belum dianggap sebagai bagian yang penting dari suatu organisasi. Pada saat itu masalah-masalah produksi, keuangan, dan pemasaran seakan-akan menutupi peran dari manajemen SDM. Namun, pentingnya peran departemen SDM secara perlahan mulai dirasakan seiring dengan meningkatnya kontribusi dan tanggung jawab departemen tersebut. Sepanjang Perang Dunia I, tes seleksi dikembangkan untuk mencocokkan para pelamar dengan peran mereka dalam Angkatan Bersenjata AS. Selanjutnya tes-tes semacam ini mulai diadopsi oleh dunia industri dan terus berlanjut hingga dewasa ini.

Pada tahun 1930-an muncul pemikiran baru dalam bidang manajemen dengan adanya eksperimen Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo. Eksperimen ini menunjukkan bahwa sasaran efisiensi dari manajemen ilmiah harus diimbangi dengan pemenuhan berbagai kebutuhan manusiawi seperti sosialisasi, penghargaan, aktualisasi diri, dan sebagainya. Sayangnya, depresi dan Perang Dunia II yang terjadi saat itu telah mengalihkan perhatian berbagai organisasi pada masalah-masalah organisasional yang dianggap lebih mendesak dan juga pada masalah keselamatan negara. Pada periode yang hampir sama, pemerintah AS banyak mengeluarkan perundang-undangan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Intervensi pemerintah tersebut meliputi masalah-masalah seperti pembayaran pesangon, tunjangan sosial, upah minimum, dan kebebasan untuk bergabung dengan serikat buruh. Hal ini memberikan peran baru pada departemen personalia untuk menangani masalah-masalah hukum. Di sisi lain kekuatan tawar menawar dari pihak karyawan menjadi semakin besar. Konsekuensi dari hal tersebut adalah bahwa pihak pengelola bisnis harus mulai meninggalkan cara berpikir paternalistik yang selama ini dianut. Dengan demikian departemen personalia juga dituntut untuk mulai menggunakan pendekatan proaktif yang mempertimbangkan keinginan dan aspirasi karyawan. Inilah yang menjadi cikal bakal aktivitas hubungan industrial sebagai bagian dari manajemen SDM.

Sepanjang periode 1940-an dan 1950-an departemen personalia semakin dirasakan peran pentingnya. Kebutuhan rekrutmen dan pelatihan pada Perang Dunia II telah berhasil ditangani dengan baik oleh departemen ini, sehingga berhasil meningkatkan kredibilitasnya. Setelah perang usai, peran departemen personalia semakin meningkat seiring dengan semakin banyak dan berkembangnya serikat buruh

yang kuat. Disamping itu, kebutuhan berbagai organisasi akan pekerja intelektual seperti insinyur dan akuntan juga semakin besar. Konsekuensinya, semakin banyak tunjangan yang harus diberikan, baik dari segi jenis maupun besarnya. Perhatian terhadap hasil eksperimen Hawthorne yang sempat terabaikan, dan juga berbagai temuan lainnya di bidang keperilaku juga telah memunculkan tuntutan akan peran hubungan antar manusia yang lebih baik.

Pada tahun 1960-an dan 1970-an kembali masalah perundangan-undangan mempengaruhi peran departemen personalia. Undang-undang mulai mengatur masalah diskriminasi, keselamatan dan kesehatan kerja, jender, veteran, orang cacat, dan sebagainya. Hal tersebut menjadikan departemen personalia memiliki peran yang setara dengan departemen-departemen lainnya. Pada era ini mulai populer istilah departemen SDM atau HRD sebagai alternatif dari istilah departemen personalia. Di banyak perusahaan departemen SDM juga menjadi semakin besar sehingga harus dipimpin oleh seorang eksekutif senior.

Perkembangan terakhir dalam manajemen SDM dewasa ini ditandai dengan munculnya pemikiran mengenai manajemen SDM strategik (*strategic human resource management*). Strategi sendiri dapat diartikan sebagai penciptaan misi, penetapan tujuan organisasional dengan pertimbangan penuh atas berbagai kekuatan eksternal dan internal, perumusan berbagai kebijakan spesifik untuk mencapai tujuan, dan penjaminan atas implementasinya, untuk memastikan bahwa maksud dan tujuan dari organisasi dapat tercapai (Miner & Crane, 1995, p. 12). Tampak bahwa sangat penting untuk memperhatikan kekuatan dan kelemahan internal yang salah satu unsurnya adalah SDM. Selain itu, aspek penjaminan atas implementasi kebijakan secara implisit mengisyaratkan pentingnya peran SDM sebagai pelaksana dari berbagai

kebijakan organisasi. SDM yang berkualitas dan memiliki potensi untuk berkembang merupakan suatu jaminan bagi implementasi kebijakan yang sukses.

Dalam perspektif yang sedikit berbeda, McKee (1997, p.151) membagi sejarah yang mempengaruhi manajemen SDM menjadi beberapa periode berikut: (1) Periode Mekanistik (1940-an dan 1950-an); (2) Periode Legalistik (1960-an dan 1970-an); Periode Organistik (1980-an), dan Periode Strategik (1990-an). Pada periode mekanistik, departemen SDM hanya menjalankan fungsi administratif, membuat kesepakatan dengan serikat buruh, memelihara arsip, dan merekrut karyawan. Pada periode legalistik, seiring dengan bermunculannya undang-undang ketenagakerjaan dan hak-hak karyawan, departemen SDM memperoleh peran yang lebih kompleks dan berarti. Dalam beberapa hal manajer SDM mulai melapor langsung kepada manajemen puncak dan berpartisipasi dalam komite eksekutif, namun belum sepenuhnya maju dalam visi, pemikiran, atau tindakan. Periode organistik ditandai dengan banyaknya merger, akuisisi, dan perampingan, yang menimbulkan dampak berupa pemutusan hubungan kerja (PHK) besar-besaran dan rasa terasing dalam diri karyawan. Akibatnya departemen SDM disibukkan dengan peran-peran taktis seperti melakukan PHK, mengatasi tuntutan hukum, serta melaksanakan berbagai kebijakan dan prosedur pengawasan. Pada periode strategik yang ditandai dengan globalisasi dan keanekaragaman tenaga kerja (*workforce diversity*), departemen SDM mulai dianggap sebagai mitra strategik. Pada periode tersebut sangat sulit bagi organisasi untuk sukses tanpa melibatkan departemen SDM dalam perencanaan strategik sekaligus pelaksanaannya. Departemen SDM juga lebih leluasa dalam melakukan berbagai inisiatif seperti rekayasa ulang (*reengineering*) dan *outsourcing*. Sayangnya, masih banyak profesional SDM yang terpengaruh

cara berpikir pada periode mekanistik, legalistik, dan organistik. Hal inilah yang menyebabkan belum berkembangnya paradigma strategik dalam diri para profesional SDM (McKee, 1997, p. 152-154).

Menyikapi hal di atas, para profesional SDM harus mulai memandang profesinya dengan perspektif strategik. Dalam hal ini, menurut Miner dan Crane (1995, p. 12) manajemen SDM strategik dapat muncul dalam tiga bentuk sebagai berikut:

1. Sebagai salah satu faktor penting dalam perumusan strategi dan taktik.
2. Sebagai kontributor utama terhadap implementasi strategi.
3. Manajemen SDM beroperasi secara beiringan dengan proses peninjauan (*review*) dan evaluasi untuk menghasilkan umpan balik, tidak hanya untuk implementasi namun juga untuk taktik dan strategi, sehingga memungkinkan untuk direvisi dan disesuaikan dari waktu ke waktu.

Pendapat Miner dan Crane diperkuat oleh Laabs (1998, p. 73) dengan mengemukakan sebuah hasil penelitian yang mengungkapkan pergeseran peran departemen SDM (Tabel 1). Peran-peran departemen SDM yang teridentifikasi pada penelitian tersebut adalah: (1) Pemeliharaan arsip, yang meliputi pengumpulan, penelusuran, dan pemeliharaan data karyawan; (2) Audit/pengendalian untuk memastikan pe-

laksanaan operasi internal, peraturan, serta persyaratan hukum dan perburuhan; (3) Penyedia layanan SDM yang melaksanakan dan mengadministrasikan berbagai praktek SDM; (4) Pengembangan praktek, yaitu pengembangan sistem dan praktek SDM; dan (5) Mitra Bisnis Strategik, yaitu sebagai anggota tim manajemen yang terlibat dalam perencanaan SDM strategik, desain organisasi, dan perubahan strategik. Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa telah terjadi penurunan signifikan dalam fungsi pemeliharaan arsip, audit/pengendalian, dan pemberi layanan. Di sisi lain, terjadi peningkatan signifikan dalam fungsi pengembangan praktek dan mitra bisnis strategik. Hasil penelitian ini semakin memperkuat argumen mengenai semakin strategisnya peran manajemen SDM dalam organisasi. Hal ini menyadarkan para pakar dan profesional dalam bidang SDM bahwa dalam menghadapi masa depan akan timbul berbagai tantangan yang harus dihadapi dan disikapi sedemikian rupa sehingga dapat semakin mengukuhkan peran manajemen SDM bagi kelangsungan hidup organisasi.

TANTANGAN BAGI MSDM DI MASA DEPAN

Menurut Wherter dan Davis (1996, p. 8) tujuan dari manajemen SDM adalah memperbaiki kontribusi produktif karya-

Tabel 1
Pergeseran Peran Departemen SDM

Peran Departemen SDM	Tahun 1996*	Tahun 1989-1991*
Pemeliharaan Arsip	15,0%	22,2%
Audit/Pengendalian	12,0%	19,4%
Penyedia Layanan SDM	31,3%	35,0%
Pengembangan Praktek	19,0%	14,0%
Mitra Bisnis Strategik	12,0%	11,0%

*Proporsi peran yang dijalankan terhadap seluruh aktivitas departemen SDM

Sumber: Center for Effective Organizations and The Human Resources Planning Societies (Laabs, 1998: 73)

wan terhadap organisasi dengan cara-cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara strategis, etis, dan sosial. Sementara itu, menurut Milkovich dan Boudreau (1997, p. 2) manajemen SDM itu sendiri merupakan serangkaian keputusan terintegrasi yang membentuk hubungan kekaryawanan. Kualitas dari manajemen SDM akan secara langsung memberikan kontribusi pada kemampuan organisasi dan karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. Miner dan Crane (1995, p. 5) secara lebih tegas memisahkan bidang garap manajemen SDM, yaitu manusia, dengan bidang garap fungsi manajemen lainnya, seperti keuangan dan material. Secara lebih lengkap Miner dan Crane mendefinisikan manajemen SDM sebagai proses pengembangan, penerapan, dan pengevaluasian berbagai kebijakan, prosedur, metode, dan program yang berhubungan dengan individu dalam organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM merupakan suatu fungsi yang sangat kompleks karena harus dapat memenuhi kebutuhan banyak pihak, yaitu organisasi, karyawan, dan lingkungan sosial kemasyarakatan, termasuk pemerintah. Tanggung jawab yang diemban oleh profesional SDM terkait dengan banyak aspek, mulai dari aspek bisnis, legal, hingga aspek etika dan moral. Yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa departemen SDM bertanggung jawab atas aset organisasi yang paling penting yaitu manusia, yang tanpa itu aset organisasi lainnya seperti dana dan material tidak akan dapat dikelola dengan efektif dan efisien. Menjadi jelas bahwa profesi di bidang SDM bukanlah profesi yang mudah dan oleh karenanya harus dijalankan secara profesional. Selain itu, wawasan yang luas dan empati yang tinggi sangat diperlukan demi menjamin tercapainya tujuan secara strategis dan etis.

Sayangnya, praktek manajemen SDM selama ini sering hanya dipahami sebagai

suatu proses yang dimulai dari perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga akhirnya pelepasan karyawan (pensiun atau PHK). Hal ini membuat sebagian orang beranggapan bahwa bidang SDM telah mengalami stagnasi. Pendapat yang kurang benar ini tentunya harus disikapi secara lebih proaktif, yaitu dengan merumuskan kembali peran-peran dari departemen SDM itu sendiri di masa depan. Agar dapat tetap menjaga eksistensi profesi SDM di masa depan maka ada sembilan tantangan yang harus dipahami dan didalami (Ulrich, 1997, p. 5-8) sebagai berikut:

1. Masalah-masalah SDM: Lebih Fokus pada *Deliverables* daripada *Doables*

Diperlukan paradigma baru yang tidak begitu terfokus pada "apa yang dapat dikerjakan" oleh departemen SDM, namun sebaliknya lebih berfokus pada "apa yang dapat diberikan" oleh departemen SDM. Buku-buku teks mengenai manajemen SDM saat ini masih didominasi topik-topik mengenai kompensasi, pelatihan, penilaian kinerja, dan sebagainya. Untuk menghadapi masa depan sebenarnya diperlukan pembahasan topik-topik seperti globalisasi, kedekatan dengan konsumen, keunggulan operasional, dan berbagai macam strategi bisnis.

Dalam membuat perencanaan seringkali para eksekutif SDM kurang bisa mengartikulasikan *deliverables*-nya. Para eksekutif SDM tersebut sangat tertarik dengan inisiatif-inisiatif baru seperti pengisian jabatan berbasis-kompetensi, lokakarya pembelajaran, seminar pengembangan kepemimpinan, pembayaran untuk kinerja, pembayaran berbasis-tim, dan komunikasi karyawan. Namun ketika ditanya mengapa tertarik pada berbagai inisiatif tersebut, seringkali para eksekutif SDM tersebut kebingungan. Hal ini ka-

rena para eksekutif SDM tersebut masih berfokus pada aspek-aspek *doables* dari fungsi MSDM. Begitu MSDM merubah fokusnya lebih pada *deliverables* maka paradigma akan bergeser pada penciptaan nilai, bukan hanya sekedar menjalankan program-program.

2. Teori SDM: Menjawab Pertanyaan "Mengapa?"

Teori menjelaskan mengapa sesuatu terjadi dengan cara tertentu. Manajemen SDM memerlukan teori untuk mengetahui mengapa manajemen SDM dapat menyampaikan apa yang dikerjakannya. Suatu misal, ketika mendiskusikan mengapa suatu praktek SDM dapat menghasilkan sesuatu, profesional SDM dapat mengacu pada teori kognitif untuk menjelaskan pentingnya sikap mental (*shared mindset*) bersama yang muncul dari praktek-praktek SDM yang terintegrasi. Profesional SDM dapat mendemonstrasikan bagaimana sikap mental bersama dapat mengurangi biaya transaksi (teori ekonomi), menumbuhkan rasa memiliki (teori agensi), dan menciptakan komunitas karyawan yang produktif (teori ekologi komunitas).

Secara lebih pragmatis, teori SDM memberikan dua manfaat. Pertama, teori ini dapat menghentikan *benchmarking* yang tidak berdasarkan pertimbangan akal sehat atau cara berpikir dengan logika "jika maka" dalam melakukan *benchmarking*. Kebanyakan *benchmarking* berfokus pada "maka" atau praktek-praktek yang dilakukan oleh perusahaan yang terbaik prakteknya tanpa memperhatikan aspek "jika"-nya atau konteks dimana praktek terbaik itu muncul. Akibatnya perusahaan hanya sekedar meniru praktek terbaik dari perusahaan lain tanpa melihat kebutuhan yang sebenarnya. Disinilah peran teori untuk meluruskan

praktek manajemen SDM dengan menjawab pertanyaan paling mendasar: "mengapa?". Dalam hal ini, teori akan dapat memberikan kejelasan dan justifikasi atas setiap keputusan yang diambil.

Kedua, teori menetapkan ekspektasi. Teori memungkinkan manajemen SDM untuk menjadi suatu profesi dengan sekumpulan standar mengenai apa yang diharapkan akan dicapai sebagai ukuran kinerja. Misalnya saja, seorang dokter memiliki teori yang memberikan standar bagi praktek-praktek kedokteran, atau seorang arsitek memiliki teori tentang standar-standar konstruksi. Manajemen SDM juga memerlukan teori untuk menjelaskan standar-standar yang diperlukan.

3. Komunitas SDM: Menyadari Bahwa SDM bukan Hanya untuk SDM

Komunitas SDM perlu diperluas. Komunitas SDM pada umumnya hanya meliputi profesi-profesi SDM di kantor pusat, lapangan, pusat layanan, dan pusat keahlian, yang kesemuanya masih dalam fungsi SDM. Di masa depan, manajemen SDM bukan hanya dilakukan oleh orang-orang dalam fungsi SDM namun juga oleh manajer lini, manajer staf lainnya, dan dalam bentuk kemitraan strategis dengan pemasok dari luar.

Komunitas SDM perlu menciptakan mekanisme pengendalian dimana fungsi SDM dikerjakan oleh individu-individu di dalam dan di luar fungsi SDM yang formal. Tantangan utama bagi manajemen SDM sebagai suatu komunitas alih-alih sebagai suatu fungsi adalah bagaimana mengartikulasikan kapan masing-masing anggota dari komunitas menambahkan nilai kepada pelanggan eksternal.

4. Perangkat SDM: Menguasai Praktek SDM yang Belum Terdefiniskan

Fungsi SDM telah berkembang lebih dari 40 tahun terakhir. Perangkat-perangkat baru bermunculan setiap dekade: hubungan perburuhan dan pengisian jabatan (1940-an); pelatihan (1950-an); isu-isu peraturan, kompensasi, tunjangan, penilaian kinerja (1960-an dan 1970-an); perawatan kesehatan, penanggungan biaya, desain organisasi, *teamwork*; dan komunikasi (1980-an); merger, akuisisi, *downsizing*, keanekaragaman (1990-an). Perangkat-perangkat SDM baru akan segera muncul. Berbagai perangkat tersebut akan berfokus pada topik-topik seperti: manajemen SDM global, perubahan budaya, teknologi, pemimpin masa depan, dan transfer pengetahuan.

Pada dekade mendatang para profesional SDM diharapkan telah terbiasa dengan perubahan budaya seperti saat ini mereka terbiasa dengan persyaratan-persyaratan untuk program pelatihan yang sukses. Karena belajar lebih mudah daripada melupakan, untuk mempelajari dan menguasai perangkat-perangkat baru tersebut berbagai perangkat SDM lama harus dibuat lebih otomatis, diselesaikan oleh orang-orang lain dalam komunitas SDM, atau mungkin saja tidak perlu diteruskan.

5. Rantai Nilai SDM: Menemukan Pelanggan Sejati Departemen SDM

Aktivitas departemen SDM umumnya dilakukan di dalam garis batas perusahaan. Sejalan dengan semakin samarnya garis batas perusahaan, aktivitas departemen SDM harus mulai berkiprah secara lintas batas (*cross boundary*). Sebagai contoh, separuh peserta program pelatihan Motorola adalah para pemasok dan pelanggan Motorola. Di masa depan, aktivitas departemen SDM akan berfokus pada rantai nilai (*value chain*), dimana pemasok dan

pelanggan turut berperan dalam desain dan implementasi praktek-praktek SDM. Dalam hal ini, sangat mungkin bagi perusahaan-perusahaan seperti McDonalds, Coke, dan Disney untuk berbagi pusat pelatihan, pusat pengisian jabatan, pusat pemrosesan administrasi, dan program pengembangan karir.

6. Proposisi Nilai SDM: Mengukur Pengaruh

Karena sifatnya yang sangat penting bagi kinerja perusahaan, maka pengaruh yang dihasilkan departemen SDM perlu diukur. Pengukuran pengaruh tersebut haruslah tercakup dalam analisis pulang pokok (*breakeven analysis*) dari program SDM yang spesifik agar dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti:

- Bagaimana praktek-praktek SDM mempengaruhi nilai pasar perusahaan?
- Bagaimana praktek-praktek SDM mempengaruhi modal intelektual perusahaan?
- Bagaimana investasi dalam praktek-praktek SDM dapat dihubungkan secara langsung dengan pertumbuhan, biaya, atau variabel keuangan lainnya?
- Apakah dampak ekonomi dari penggunaan praktek-praktek SDM untuk menciptakan sikap mental bersama, transaksi yang lebih efisien, atau karyawan yang berkomitmen?
- Apakah dampak ekonomi jika tidak berinvestasi dalam praktek-praktek SDM?

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, investasi di bidang SDM perlu dikaitkan dengan hasil bisnis. Sejauh ini, investasi SDM belum dikaitkan secara jelas dengan hasil bisnis. Hal ini menyebabkan departe-

temen SDM seringkali dianggap lemah, tidak serius, dan tidak kritis terhadap bisnis.

7. Karir SDM: Bergerak dari Jenjang ke Mosaik

Karir dalam bidang SDM akan menjadi tidak linier, melainkan cenderung membentuk mosaik dari berbagai pengalaman. Model linier dari suatu karir berbicara mengenai jenjang-jenjang yang harus dilalui profesional SDM. Model karir mosaik dibangun dari pengalaman yang beraneka ragam di dalam dan di luar fungsi tersebut, di kantor pusat dan di lapangan, serta dalam tataran strategik dan operasional. Karir mosaik akan berkembang ketika karyawan mengambil resiko dan mencoba hal-hal baru. Karir mosaik mempersiapkan profesional SDM sebagai mitra bisnis daripada hanya sebagai spesialis fungsional.

8. Kompetensi SDM: Menjadi Siap

Ada empat kelompok kompetensi penting yang harus dimiliki oleh para profesional SDM, yaitu:

- Pengetahuan bisnis: Para profesional SDM harus mengenal bisnis, termasuk penguasaan mengenai keuangan, strategi, pemasaran, dan operasi.
- *State of the art* dari SDM: Para profesional SDM harus mengenal teori dan berbagai praktek mutakhir dalam penggunaan perangkat-perangkat SDM.
- Perubahan dan proses: Para profesional SDM membutuhkan suatu model perubahan dan kemampuan untuk mengaplikasikan model tersebut pada situasi yang spesifik.
- Kredibilitas: Para profesional SDM harus mengembangkan kredibilitas pribadi melalui akurasi pekerjaan dan kedekatan hubungan.

Begitu empat kompetensi ini diwujudkan dalam perilaku, profesional SDM dapat mulai mengidentifikasi pengembangan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk dapat sukses di masa depan.

9. SDM dan Modal Intelektual: Berinvestasi dalam Sumberdaya yang Langka

Modal intelektual dapat dipandang sebagai bidang lain yang perlu memperoleh wawasan SDM. Modal intelektual mewakili wawasan, pengetahuan, dan komitmen bersama dari seluruh karyawan dalam suatu organisasi. Hal-hal tersebut dapat diperlakukan sebagai aset untuk diinvestasikan atau kewajiban untuk disusutkan. Contoh investasi dalam modal intelektual adalah mengembangkan karyawan yang diterima masuk perusahaan dengan 100 unit kompetensi sehingga sepuluh tahun kemudian dapat dipastikan memiliki 200 unit kompetensi. Dalam hal ini harus dipastikan bahwa 200 unit tersebut secara signifikan memang berbeda dari 100 unit pada awalnya. Sementara itu, penyusutan dalam modal intelektual dapat terjadi jika timbul kericuhan dalam perusahaan, stres, dan penurunan moral karyawan.

Dalam banyak perusahaan saat ini, *downsizing* dan persaingan global telah membuat para karyawan lebih merasa sebagai aset yang tersusutkan daripada sebagai aset yang dikembangkan. Karyawan sering merasakan loyalitas, komitmen, dan keterlibatan yang semakin berkurang. Dalam perusahaan masa depan, modal intelektual harus menjadi investasi berkelanjutan dimana para karyawan secara terus menerus belajar, berubah, menantang, dan menemukan kembali baik diri mereka sendiri ataupun perusahaan mereka. Manajemen SDM di masa depan harus memainkan

peran sentral dalam mendapatkan, menumbuh kembangkan, dan berinvestasi dalam modal intelektual.

DEPARTEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI "MITRA" DAN "PEMAIN"

Sembilan tantangan yang dikemukakan Ulrich di atas harus menyadarkan para profesional SDM bahwa yang perlu dilakukan dalam menghadapi masa depan bukanlah sekedar bertahan. Para profesional SDM harus mulai melakukan proses pembelajaran secara intensif yang pondasi pokoknya adalah kemauan untuk berubah. Salah satu perubahan penting yang harus dilakukan adalah dalam pola hubungan kemitraan (*partnership*) antara departemen SDM dengan pengelola bisnis secara keseluruhan dalam suatu organisasi yang meliputi manajemen lini dan manajemen staf lainnya. Hal ini sekaligus menegaskan kembali peran strategik manajemen SDM yang pada bagian awal artikel ini sempat menjadi bahan pertanyaan. Dalam konteks manajemen strategik, salah satu peran yang dapat dimainkan oleh manajemen SDM adalah kemampuannya untuk merekomendasikan karyawan yang tepat bagi organisasi berdasarkan keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan. Begitu orang-orang yang tepat bergabung dalam organisasi, departemen SDM dapat menambahkan nilai dengan cara membantu pengelola bisnis dalam mengarahkan orang-orang tersebut pada karir yang tepat dalam organisasi. Departemen SDM dapat menentukan di mana, kapan, dan bagaimana memanfaatkan dan mengintegrasikan berbagai keahlian, pelatihan, dan kompetensi yang ada secara penuh untuk mencapai tujuan perusahaan.

Proses di atas, haruslah berfokus pada seluruh strategi bisnis yang dikembangkan, agar dapat dipastikan bahwa berbagai strategi tersebut telah terintegrasi

dengan baik. Secara lebih spesifik, ini berarti bahwa departemen SDM harus menjadi mitra dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategik. Berbeda dengan peran sebelumnya yang baru mulai bekerja setelah keputusan strategik tersusun, departemen SDM juga harus diperhitungkan dalam membantu pengimplementasian dan pelaksanaan strategi bisnis. Hal ini harus diakui sebagai sesuatu yang mudah untuk diucapkan namun sulit untuk dilaksanakan. Untuk itu, Anderson (1997, p. 18-19) menawarkan tujuh langkah yang menurutnya sudah teruji dalam mengembangkan kemitraan departemen SDM dengan pengelola bisnis sebagai berikut:

1. Para profesional SDM harus memahami strategi bisnis, sasaran, taktik, dan kinerja keuangan, kemudian mengaitkan pengetahuan tersebut dengan keahlian, kompetensi, praktek, dan orang-orang yang tersedia untuk melaksanakan strategi bisnis.
2. Para profesional SDM harus menetapkan sasaran kinerjanya sendiri yang secara langsung berhubungan dengan strategi bisnis.
3. Para profesional SDM harus memberikan tindak lanjut yang kredibel kepada pengelola bisnis untuk menunjukkan efektivitasnya dalam mendukung strategi bisnis. Tindak lanjut ini harus meliputi semua hal, baik positif maupun negatif.
4. Para profesional SDM harus mengetahui nilai dari keahlian, kompetensi, dan praktek SDM, serta pengetahuan bisnis yang tersedia untuk melaksanakan strategi bisnis. Para profesional SDM harus secara aktif memasarkan berbagai kompetensi tersebut pada manajemen. Hal ini perlu dilakukan, karena dalam banyak kasus, pihak pengelola bisnis tidak menyadari apa yang dapat dilakukan departemen SDM untuk mendukung mereka.

5. Para profesional SDM harus dapat dipandang sebagai pemecah masalah daripada hanya sekedar pengawas kebijakan, dan pada saat yang sama para profesional SDM perlu menyadari bahwa mereka harus memecahkan berbagai masalah ke karyawan dengan berbagai parameter yang dikembangkan organisasi.
6. Para profesional SDM harus memberikan kepada pengelola bisnis lebih dari yang diharapkan. Hal ini akan membantu dalam menumbuhkan persepsi penambahan nilai yang kritis untuk membangun hubungan jangka panjang. Para profesional SDM harus memberikan lebih banyak data atau masukan daripada yang semula diminta atau meringkaskan permintaan tersebut untuk membantu pengelola bisnis membuat keputusan yang lebih baik.
7. Para profesional SDM harus mulai merasakan pentingnya kecepatan. Proses yang dilakukan fungsi SDM harus berjalan lebih cepat sehingga para pelanggannya tidak perlu menunggu lebih lama lagi.

Ketujuh langkah tersebut menuntut para profesional SDM untuk mengembangkan suatu proses pembelajaran yang efektif. Pembelajaran harus diarahkan untuk lebih memahami proses bisnis, selain menciptakan inovasi baru dalam aktivitas SDM yang dapat memberikan solusi yang berarti bagi pengelola bisnis.

Sebagai mitra bisnis yang diakui oleh pihak pengelola bisnis, para profesional SDM tidak boleh berpuas diri dan merasa telah berhasil menjawab tantangan yang ada. Peran tersebut sebenarnya dapat diperluas dengan menjadikan departemen SDM sebagai "pemain" dalam lapangan bisnis. Caudron (1994, p. 58) mengutip hasil survei Hewitt Associates pada tahun 1992 terhadap 151 perusahaan Fortune 500 yang menunjukkan bahwa sebagian besar (67%) departemen SDM di perusahaan-perusaha-

an tersebut telah mampu memberikan input yang signifikan terhadap keputusan yang menyangkut kebijakan, namun hanya 7% saja yang mampu memberikan input yang signifikan terhadap keputusan yang menyangkut keuangan (lihat tabel 2). Hal ini menunjukkan bahwa departemen SDM di berbagai perusahaan belum memiliki kekuatan tawar-menawar yang kuat dalam pemanfaatan sumberdaya keuangan perusahaan, dibandingkan dengan departemen lain seperti pemasaran, produksi, riset dan pengembangan, disamping departemen keuangan sendiri.

Bagi manajemen puncak, pengalokasian sumberdaya keuangan akan sangat ditentukan oleh seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu unit organisasi terhadap tingkat pengembalian (*return on investment*) suatu organisasi. Jadi, departemen SDM harus mampu menjadi pemain bisnis yang dapat meyakinkan manajemen puncak untuk memberikan alokasi sumberdaya keuangan yang cukup signifikan. Untuk itu, jiwa kewiraswastaan (*entrepreneurship*) perlu ditumbuhkembangkan oleh para profesional SDM. Pemikiran seperti ini perlu dikembangkan untuk menjamin selalu terasahnya berbagai kompetensi profesional SDM itu sendiri dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Lebih jauh lagi, departemen SDM dapat menjadi lebih mandiri dan sekaligus mampu memberikan kontribusi langsung bagi keuntungan perusahaan. Pelanggan bagi departemen SDM dapat dikembangkan di luar pelanggan tradisionalnya selama ini, yaitu departemen-departemen lain dalam organisasi internal. Jika selama ini ada pemikiran untuk melakukan *outsourcing* atas fungsi-fungsi SDM tertentu, tentunya bukan hal yang mustahil jika departemen SDM di suatu perusahaan dapat menjadi pemasok (*vendor*) bagi perusahaan lain untuk fungsi-fungsi tertentu yang menjadi kompetensi intinya.

Tabel 2
Input Departemen SDM Terhadap Pengambilan Keputusan

Kuantitas Input	Keputusan Kebijakan*	Keputusan Keuangan*
Signifikan	67%	7%
Beberapa	30%	52%
Sedikit	2%	37%
Tidak ada	1%	4%

*Persentase dari 151 perusahaan Fortune 500

Sumber: Hewitt Associates (Caudron, 1994: 58)

Sehubungan dengan hal di atas, Alvares (1997, p. 9-11) mengemukakan suatu model SDM berbasis pasar (*market-based HR model*). Menurut Alvares departemen SDM harus menciptakan kembali dirinya sebagai suatu bisnis yang berpusat pada pelanggan (*customer-centric business*) dengan kelompok pendukung (*support group*) yang ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan seefisien mungkin. Dengan menjadi suatu jaringan yang virtual, departemen SDM dapat menawarkan kepada pelanggannya akses yang lebih mudah terhadap pilihan produk dan jasa yang lebih banyak, sekaligus membebaskan pelanggan dan juga departemen SDM sendiri dari keruwetan birokrasi. Alvares mengemukakan empat kelompok yang memiliki peran penting dalam model ini, yaitu: (1) *Account managers* yang berperan mengembangkan hubungan dengan pelanggan, membantu pelanggan menemukan produk dan jasa yang dibutuhkan, dan mengelola proyek SDM untuk pelanggan; (2) *Arsitek* yang berperan mengembangkan arahan, menetapkan prioritas, dan menciptakan mekanisme untuk mengkomunikasikan elemen-elemen kunci strategi perusahaan ke lapangan; (3) *Layanan informasi* yang memberikan data, analisis, interpretasi, dan sistem secara langsung pada pelanggan internal; dan (4) *Perlengkapan (Utilities)* yang mengembangkan dan memberikan produk dan jasa, baik yang *off-the-shelf* mau-

pun yang *custom-designed*, seperti pelatihan dan perekrutan, langsung kepada pelanggan.

Konsep Alvares tersebut memberikan konsekuensi akan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi yang akan sangat membantu departemen SDM untuk memperoleh informasi yang terkait dengan SDM. Hal ini juga memberikan keleluasaan bagi profesional SDM untuk menambahkan nilai dengan mengembangkan berbagai produk dan jasa baru untuk mendukung organisasi. Konsekuensi lain dari konsep tersebut adalah orang-orang yang memilih untuk mengejar karir di bidang SDM harus memahami tantangan kewirausahaan dan harus mampu menikmati petualangan bisnis dengan segala resiko dan imbalan yang ada. Hal tersebut sejalan dengan konsep *intrapreneurship*, yaitu munculnya perilaku kewirausahaan (*entrepreneurial behavior*) pada para karyawan dan subunit dari suatu organisasi (Schermerhorn, 1996, p. 176).

PROSPEK KARIR DI BIDANG SDM

Manajemen SDM merupakan bidang yang terbuka bagi orang dari berbagai macam latar belakang pendidikan. Memang selama ini yang tampak mendominasi sebagai kandidat di bidang SDM adalah mereka yang berlatar belakang pendidikan psikologi, manajemen, atau hukum. Namun

dengan makin strategisnya peran departemen SDM dewasa ini, maka diperlukan sinergi yang semakin besar dari berbagai latar belakang pendidikan yang ada. Hal ini akan sangat terasa pada organisasi-organisasi dengan bidang usaha yang sangat spesifik, seperti pertambangan, komputer, *software*, bioteknologi, dan sebagainya. Tuntutan untuk memahami bisnis organisasi secara mendalam akan menuntut keikutsertaan orang dengan disiplin ilmu yang spesifik dalam suatu tim SDM, terutama jika berkenaan dengan aktivitas-aktivitas seperti pelatihan dan penilaian kinerja. Hasil survei terhadap sampel 198 posisi di bidang manajemen SDM, yang dimuat di media massa (Kompas dan Jawa Pos) antara 1 Maret 2002 hingga 21 April 2002, menunjukkan bahwa sebagian besar posisi (38,9%) tidak mempersyaratkan latar belakang pendidikan tertentu (Tabel 3). Hal ini memberikan peluang terkumpulnya berbagai bidang keahlian, sehingga departemen SDM akan menjadi heterogen. Menurut Robbins (2001, p. 235-236) suatu kelompok yang bersifat heterogen akan menjadi lebih efektif, terutama dalam tugas-tugas yang bersifat kognitif dan membutuhkan kreatifitas. Kelompok seperti ini memang rentan terhadap konflik dan cenderung kurang kompak, namun bukti-bukti menunjukkan bahwa kelompok yang heterogen memiliki kinerja yang lebih efektif daripada kelompok yang homogen.

Konflik dan kurangnya kekompakan dapat diatasi dengan pendekatan tim. Tim memiliki perbedaan mendasar dengan kelompok, dalam hal tujuan, sinergi, akuntabilitas, dan keterampilan (Robbins, 2001, p. 258-259). Tujuan dari suatu kelompok adalah pembagian informasi yang dapat membantu anggotanya dalam pengambilan keputusan sesuai wilayah tanggung jawab masing-masing, sedangkan suatu tim berusaha untuk mencapai kinerja kolektif. Sinergi yang tercipta dalam suatu kelompok cenderung netral, bahkan

terkadang negatif, namun dalam suatu tim diupayakan terciptanya sinergi positif. Akuntabilitas anggota suatu kelompok bersifat individual, sedangkan tim memiliki akuntabilitas individual sekaligus akuntabilitas bersama. Keterampilan yang terdapat pada suatu kelompok bersifat acak dan bervariasi, namun dalam suatu tim berbagai keterampilan yang ada diupayakan untuk saling melengkapi (*complementary*). Jelas terlihat bahwa tim memiliki lebih banyak keunggulan potensial daripada kelompok.

Salah satu penentu efektivitas suatu tim adalah komposisi anggotanya, yang antara lain dapat ditinjau dari kemampuan dan kepribadian anggota tersebut (Robbins, 2001, p. 264-265). Dari segi kemampuan, seorang anggota tim harus memiliki keahlian teknis, keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, serta keterampilan interpersonal. Dari segi kepribadian, seorang anggota tim perlu memiliki keterbukaan, kemampuan bekerja sama, kepedulian, dan stabilitas emosional. Untuk sebuah tim SDM di tahun 2000-an, secara lebih spesifik McKee (1997, p. 155) menyatakan perlunya kemampuan menciptakan visi, menghadapi perubahan, menggunakan pendekatan konsultatif, memahami bisnis yang ditekuni, serta memiliki *people skills* yang sangat kuat. Dengan demikian, berbagai kemampuan dan karakteristik kepribadian tersebut perlu dimiliki oleh orang yang ingin berkarir di bidang SDM.

Di masa mendatang, persaingan untuk memperoleh posisi di bidang SDM akan semakin ketat. Hal ini disebabkan makin banyaknya kegiatan rutin dalam bidang SDM yang akan diotomatisasi atau di-*outsourc*e, sebagai konsekuensi dari bergesernya peran departemen SDM kepada hal-hal yang lebih strategis. Misalnya saja, agar lebih banyak waktu bagi spesialis kompensasi untuk menyusun sistem kompensasi yang kompetitif, maka sistem penggajian (*payroll*) akan diotomatisasikan

dengan bantuan komputer. Hal ini tentu akan mengurangi karyawan di bidang SDM secara signifikan. Hasil survei Hewitt Associates pada tahun 1992 menunjukkan bahwa 35% dari eksekutif puncak SDM di 151 perusahaan merencanakan pengurangan staf di departemen SDM dalam dua tahun ke depan (Caudron, 1994, p. 58). Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi orang-orang yang ingin berkarir di bidang SDM untuk meningkatkan kompetensinya, paling tidak sesuai dengan kriteria yang telah dikemukakan oleh Robbins dan McKee.

PENUTUP

Manajemen SDM merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dan strategis. Manajemen SDM sangat berperan dalam mendapatkan, mengembangkan, memotivasi, memelihara, dan mempertahankan SDM yang berkualitas dan berpotensi sebagai tulang punggung pencapaian sasaran strategis organisasi. Untuk itu, para profesional di bidang SDM harus mulai membenahi diri agar siap menjalankan peran strategis tersebut.

Inisiatif untuk selalu melakukan perubahan yang positif dan dinamis perlu dimulai oleh para eksekutif SDM. Perlu didorong proses pembelajaran dan jiwa kewirausahaan dalam departemen SDM. Selain itu, profesional SDM harus secara proaktif mendorong profesional manajemen lini dan manajemen staf lainnya untuk lebih memahami proses manajemen SDM, sehingga proses manajemen SDM dapat menjadi lebih terintegrasi dalam keseluruhan proses strategik suatu organisasi.

Setiap organisasi harus mulai melakukan penilaian kembali pada departemen SDM-nya. Jika dirasa departemen tersebut masih didominasi aktivitas-aktivitas administratif maka perlu dilakukan proses *reengineering* yang cukup mendasar untuk menjadikan fungsi tersebut bersifat lebih strategik. Para eksekutif puncak harus mulai berani memberikan tanggung jawab strategis kepada departemen SDM, mulai dari perencanaan, pengimplementasian, hingga evaluasi program-program strategik. Dengan paradigma baru manajemen SDM dapat diwujudkan organisasi yang siap menghadapi masa depan yang penuh ketidakpastian.

Tabel 3
Lowongan Kerja di Bidang Manajemen SDM Berdasarkan
Persyaratan Latar Belakang Pendidikan (n=198)

Latar Belakang Pendidikan	Jumlah *	Persentase
Manajemen	64	32,3%
Hukum	75	37,9%
Psikologi	45	22,7%
Lain-lain**	30	15,2%
Tidak mempersyaratkan latar belakang pendidikan tertentu	77	38,9%

*Terdapat lebih dari satu alternatif latar belakang pendidikan untuk posisi tertentu misalnya: manajemen atau hukum, manajemen atau psikologi, dst.

**Administrasi, pendidikan, akuntansi, bahasa asing, ekonomi, informatika, farmasi, teknik (mesin, elektro), ilmu sosial, antropologi, komunikasi, kedokteran, statistik.

Sumber: 198 Sample iklan lowongan kerja di Kompas dan Jawa Pos, 1 Maret - 21 April 2002 (diolah)

DAFTAR RUJUKAN

- Alvares, Kenneth M. 1997., "The Business of Human Resources". **Human Resource Management**. Vol. 36 No. 1, p. 9-15.
- Anderson, R. Wayne, 1997., "The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind?". **Human Resource Management**. Vol. 36, No. 1, p. 17-22.
- Caudron, Shari, 1994., "HR Professionals Become Strategic Business Partners", **Personnel Journal**. Vol. 73 No. 7. p. 58.
- Laabs, Jennifer, 1998., "Why HR Can't Win Today?". **Workforce**. Vol. 77 No. 5. p. 62-74.
- McKee, Kathryn D. 1997., "The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection?". **Human Resource Management**. Vol. 36, No. 1, p. 151-156.
- Milkovich, George T. and John W. Boudreau, 1997., **Human Resource Management**. 8th Ed., Chicago: Irwin.
- Miner, John B., and Donald P. Crane, 1995., **Human Resource Management: The Strategic Perspective**. New York: HarperCollins.
- Robbins, Stephen P. 2001., **Organizational Behavior**. 9th Ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Schermerhorn, John R. 1996., **Management**. 5th Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ulrich, Dave, 1997., "Judge Me More by My Future Than by My Past". **Human Resource Management**. Vol. 36 No. 1. p. 5-8.
- Wherter, William B. and Keith Davis, 1996., **Human Resources and Personnel Management**. 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.