

**Strategi Perusahaan Mengelola Sdm Menuju Era New Normal Studi Kasus Pada Perusahaan Properti Menengah Di Jabotabek**

**Herlan Maulana Muhammad**

Dosen Institut STIAMI Bekasi

E-mail korespondensi: herlanmm3137@gmail.com

**Abstrak.** Masa Pandemi Covid-19 di Indonesia telah berlangsung lebih kurang 3 bulan, saat ini Pemerintah Indonesia telah mengajak seluruh warga negara Indonesia untuk menuju tatanan normal baru. Bagi dunia usaha dan dunia industri, umumnya perusahaan dituntut untuk terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat menghadapi tantangan yang semakin kompetitif meraih pasar dan konsumennya kembali. Disamping itu, perusahaan juga harus mampu mengelola, memotivasi dan menggunakan Sumber Daya Manusia, yang tentunya sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi jika ingin bertahan hidup dan bertumbuh pasca pandemi Covid-19. Diantara strategi perusahaan dalam mengelola SDM adalah strategi pertumbuhan dengan membagi 4 fase seperti pembangunan rumah, diawali dengan fase pondasi yaitu memberdayakan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, dilanjutkan fase dinding dengan mengembangkan Sumber Daya Manusia menggunakan sistem SDM, dilanjutkan fase atap dengan mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia sebagai modal perusahaan dan diselesaikan fase penyelesaian dengan memastikan strategi pengembangan SDM digital.

**Kata kunci:** Strategi Perusahaan, Mengelola SDM, Tatanan Normal Baru

**Abstract.** The pandemic Covid-19 period in Indonesia has been occurring more than 3 months, currently the government has invited all Indonesian citizens to a new normal era. Indonesian business company and industry are required to continue to improve the quality of human resources in order to face the increasingly competitive challenges to reach the market and consumers back. In addition, the company must also be able to manage, motivate and use human resources, which is certainly high quality human resources if company want to survive and grow after the Covid-19 pandemic. Among the company's strategy in managing human resources is a growth strategy by dividing 4 phases such as building a house, starting with the foundation phase that empower employees to improve their performance, continue the wall phase by developing human resources using the HR system, followed by the phase of the roof by implementing human resources management as human capital management and finished by ensuring digital human resources strategy..

**Keywords:** Company Strategy, Human Resources Management, New Normal

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Dalam menghadapi era new normal sekarang ini, setiap perusahaan dituntut untuk terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat menghadapi tantangan yang semakin kompetitif meraih pasar dan konsumennya kembali. Disamping itu, perusahaan juga harus mampu mengelola, memotivasi dan menggunakan Sumber Daya Manusia, yang

tentunya SDM yang memiliki kualitas tinggi jika ingin bertahan hidup dan bertumbuh pasca pandemi Covid-19. Dengan kata lain, suatu perusahaan harus melakukan pemberdayaan SDM yang dimilikinya secara maksimal. Sebagaimana diungkapkan Porter (1998 : 1) bahwa SDM merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dari organisasi sebagai bagian integral dari suatu perusahaan, SDM mempunyai fungsi yang sangat strategis di dalam perusahaan itu sendiri karena

merupakan salah satu komponen penggerak perusahaan, SDM sangat menentukan berkembang atau tidaknya suatu perusahaan.

Kegiatan umum yang dilakukan Perusahaan dalam mengembangkan SDM nya adalah dengan Pelatihan dan Pengembangan (*Training & Development*). Pelatihan dan pengembangan seperti semacam *template* di setiap perusahaan untuk mengembangkan SDM nya. Pokoknya setiap karyawan harus ditraining, entah karyawan baru maupun karyawan lama harus ditraining setiap tahunnya. Namun ternyata pelatihan dan pengembangan SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) selalu dievaluasi secara subyektif. Menurut Ivan Cevich (2000) hal ini disebabkan oleh 2 alasan utama, yaitu :

- a. Adanya pernyataan yang salah dari manajemen yang memandang bahwa tidak mungkin mengukur kinerja hasil pelatihan dan pengembangan SUMBER DAYA MANUSIA secara kuantitatif yang selalu dipandang dari sisi kualitatif. Ivan Cevich, John M. (2000), *Human Resource Management*, Eight Edition, New York : McGraw Hill
- b. Para staf dan manajer Departemen SUMBER DAYA MANUSIA juga membiarkan hal ini terjadi karena merasa nyaman bahwa hasil pelatihan dan pengembangan mereka tidak dapat dinilai kinerjanya secara obyektif.

Akibatnya perusahaan tidak mengetahui bagaimana menilai kinerja karyawannya setelah mengikuti pelatihan secara obyektif, dimana apabila ada rencana pengembangan organisasi maka akan dipilih dari yang "pernah" mengikuti training saja atau bahkan asal pilih saja. Padahal apabila dikelola dengan baik, training & development disamping membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya juga mampu memikat, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa *training & development* yang memadai, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja dan mengarah pada

tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan gangguan kesehatan jiwa karyawan.

Pada masa pandemi Covid-19 saat ini, khususnya bagi industri properti dimana daya beli masyarakat menurun sehingga bisnis properti menjadi lesu dan banyak pusat perbelanjaan yang tutup, memang mengharuskan setiap perusahaan untuk selalu siap sedia dalam penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia, mulai dari perencanaan strategik dalam memperkirakan kegiatan organisasi/ perusahaan berbanding dengan jumlah SDM, proses rekrutmen dan seleksinya, mereview organisasi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, sampai dengan pemutusan hubungan kerja dan hubungan industrial. Menurut Martani Huseini dan Hari Lubis (1987) organisasi merupakan suatu kesatuan (entities) yang abstrak/ tidak terlihat tetapi dapat dirasakan keberadaannya, dimana didalamnya memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing.

Dalam pendiriannya setiap organisasi pasti mencita-citakan tujuan umum untuk dapat bertahan hidup "*survive*" (jika memungkinkan selama-lamanya) dan bertumbuh "*growth*". Tujuan umum ini pasti diharapkan oleh setiap perusahaan dimanapun berada. Namun pada pelaksanaannya tidak semua perusahaan dapat mencapainya, tentunya dengan berbagai sebab. Kemampuan organisasi dalam mendayagunakan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut dapat menciptakan keunggulan bersaing dan menciptakan sasaran strategis organisasi, karena dengan sumber daya manusia-lah maka sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi dapat dikelola dengan baik dan benar. Sehingga dapat diketahui bahwa bagaimanapun melimpahnya sumber-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi namun jika tidak ditunjang dengan sumber daya manusia yang cakap maka organisasi tersebut tidak akan bertahan lama dalam pandemi Covid-19 saat ini.

Organisasi yang menyadari pentingnya modal sumber daya manusia (Human Capital) tentunya akan melakukan

berbagai usaha untuk mengembangkan modal yang dimilikinya. Hal ini menggambarkan bahwa organisasi ini sangat menghargai manusia sebagai aset utama untuk menumbuhkan kembangannya dan kesuksesan bisnis organisasi ini dapat dicapai dengan berbagai usaha yang dilakukan oleh tiap individu yang ada dan tim kerja yang baik. Dengan menghargai karyawannya maka akan terjalin saling tanggung jawab dan saling percaya serta komunikasi yang baik, sehingga kinerja organisasi juga akan semakin baik. Selanjutnya tim yang solid dapat mendorong pertumbuhan pribadi dan profesionalisme karyawan serta memaksimalkan kinerja individu yang pada akhirnya memaksimalkan kinerja organisasi.

Untuk itu diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar dapat mengelola sumber-sumber daya lainnya dengan baik pula dan manajemen menyadari bahwa kepentingan atau tujuan perusahaan untuk hidup dan berkembang mengharuskan kinerja pelatihan dan pengembangan SUMBER DAYA MANUSIA dapat diukur secara kuantitatif. Maka pada karya tulis ini akan digambarkan strategi perusahaan dalam mengelola SDM menuju era new normal pada perusahaan properti skala menengah di Jabodetabek.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja (prestasi) yang dicapai. Tercapainya tujuan organisasi merupakan sinergi kinerja seluruh anggota organisasi dan seluruh tim didalamnya. Ada banyak pandangan ilmiah yang dikemukakan mengenai kinerja atau prestasi. Gibson, Ivancevich & Donnely (1994) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Pendapat ini menunjukkan kinerja seseorang sangat ditentukan oleh tugas dan wewenangnya dalam dalam organisasi.

Menurut Kast & Rosenzweig (1990:570) dari sudut pandang manajemen puncak, kinerja (prestasi) meliputi seluruh tujuan usaha organisasi. Bagi manajer tingkat bawah, kinerja adalah sasaran yang

membantu pencapaian keseluruhan bisnis. Sama dengan pendapat Gibson at al, pendapat Kast & Rosenzweig juga menunjukkan bahwa kinerja setiap manajer dan tim dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh tugas dan wewenangnya dalam organisasi.

Prasetya Irawan (2001: 11) berpendapat kinerja adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati dan diukur. Namun untuk melaksanakan kinerja dengan baik sering terdapt beberapa kendala. Selanjutnya Zwell (2000: 311) menyatakan kendala terhadap kinerja dan pencapaian sasaran organisasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

#### **1. Kendala Pengetahuan**

Kendala terjadi saat karyawan tidak menguasai informasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka

#### **2. Kendala Ketrampilan**

Kendala terjadi saat karyawan mengetahui bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan namun tidak mengembangkan ketrampilannya tersebut secara konsisten seperti yang dibutuhkan

#### **3. Kendala Proses**

Kendala terjadi saat karyawan tidak mengatur serangkaian tugasnya secara efektif atau bahkan tidak tercapainya hasil yang diharapkan.

#### **4. Kendala Emosi**

Kendala terjadi karena faktor psikologis, diman karyawan tidak dapat menjalankan tugas dengan benar karena takut akan terjadi konflik, sehingga mereka tidak dapat menetapkan sasaran untuk diri karyawan sendiri karena takut akan gagal mencapainya.

Dasar peran SDM yang stratejik terdiri dari 3 dimensi rantai nilai yang diwakili oleh arsitektur SDM organisasi, antara lain :

##### **a. Fungsi SDM**

Dasar penciptaan nilai dari strategi SDM adalah dengan mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi organisasi. Menurut Huselid, Jakson & Randal (Becker et all, 2001)<sup>3</sup> bahwa manajemen SDM yang efektif terdiri dari 2 dimensi penting, yaitu:

- Manajemen SDM teknis, yang meliputi : rekrutmen, seleksi, kompensasi maupun pembayaran gaji dan tunjangan.
  - Manajemen SDM stratejik, yang meliputi: pelayanan manajemen SDM teknis sebagai cara mendukung secara langsung implementasi strategi perusahaan. Selanjutnya Becker & Huselid (2001), mengungkapkan bahwa kebanyakan manajer SDM lebih memusatkan kegiatan pada pelayanan yang tradisional atau pada kegiatan manajemen SDM teknis dan kurang memperhatikan pada dimensi manajemen SDM yang stratejik. Kompetensi yang perlu dikembangkan bagi manajer SDM seharusnya adalah manajemen SDM stratejik dan manajemen bisnis stratejik agar dapat memberikan nilai tambah pada kinerja organisasi.
- 3 Becker & Huselid, HR SCorecard New York: Mc Graw Hill.
- b. Sistem SDM  
Sistem SDM merupakan hal utama yang berpengaruh dalam SDM yang stratejik. Dalam HR Scorecard model sistem yang dimaksud disebut "*High Performance Work System*". Dalam HPWS setiap elemen dalam system SDM dirancang untuk memaksimalkan seluruh kualitas dan kuantitas SDM dalam organisasi.
- c. Perilaku karyawan yang stratejik  
Peran SDM yang stratejik akan berfokus pada produktivitas tingkah laku karyawan dalam organisasi. Perilaku stratejik adalah perilaku yang produktif yang secara langsung berperan mengimplementasikan strategi organisasi. Secara umum kategori strategi ini dibagi menjadi;
1. Perilaku inti
  2. Perilaku situasi khusus

### Stategi Perusahaan

Dari gambaran perusahaan tersebut maka penulisan ini mencoba menggambarkan strategi perusahaan mengelola SDM menuju era new normal

Strategi pertumbuhan Perusahaan perlu dijabarkan sebagai berikut :

1. Membangun bisnis inti dengan karyawan, proses dan sistem : sebagai Struktur Fondasi Perusahaan.  
**Memberdayakan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.**
2. Memperkuat keseimbangan keuangan dan SDM : sebagai Dinding Perusahaan.  
**Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan sistem (HRIS).**
3. Mempercepat pertumbuhan : sebagai Atap Perusahaan.  
**Mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia sebagai modal perusahaan. (Human Capital Management)**
4. Perusahaan berdasar konsumen : sebagai Penyempurna Perusahaan.  
**Memastikan strategi pengembangan SDM digital.**

Dalam menjadikan sumber daya manusia sebagai modal perusahaan (Human Capital Management, Perusahaan akan menghadapi 4 (empat) isu strategis yang harus dieksekusikan strateginya melalui strategic planning, antara lain :

1. Rekrutmen
  - a. Memetakan karyawan yang tepat pada bisnis perusahaan.
  - b. Mendapat bakat yang tepat.
  - c. Menempatkan pada posisi yang tepat.
  - d. Proses pembelajaran yang singkat untuk mendapatkan kinerja yang baik.
2. Pelatihan dan Pengembangan
  - a. Penyelarasan nilai perusahaan dengan nilai pribadi dengan pelatihan berbasis Action Learning Concept.
  - b. Kebutuhan kompetensi dengan model 70:20:10
  - c. Pemimpin yang dapat mendemonstrasikan kinerja berbasis nilai.
3. Keterikatan karyawan
  - a. Identifikasi posisi-posisi kunci.
  - b. Pusat database karyawan berbakat.
  - c. Jenjang karir.
  - d. Kebermaknaan dalam bekerja.
  - e. Rasio kompensasi dan tunjangan.
4. Suksesi
  - a. Tabel rencana suksesi.

- b. Menularkan karyawan berbakat.
- c. Bimbingan dan konseling.
- d. Penyiapan kader tepat waktu.

## KESIMPULAN

### Meraih Kinerja kembali pada era new normal dengan Pelatihan dan Pengembangan SDM berbasis Action Learning Concept

Untuk mencapai perusahaan yang terus bertahan hidup dan berkembang, Perusahaan harus melaksanakan eksekusi strategi kinerja dengan Pelatihan dan Pengembangan SDM berbasis Action Learning Concept yang dibagi menjadi 3 tahap, yaitu :

Tahap 1 : Pelatihan berbasis nilai perusahaan

Tahap 2 : Kontrol & Mekanisme Review

Tahap 3 : Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Bahwa setiap pelatihan dan pengembangan di Perusahaan harus dibarengi dengan project improvement, innovation atau next level project (new horizon).

Penjabaran lebih lanjut dari strategi kinerja dengan pelatihan dan pengembangan ini antara lain :

#### Tahap 1 : Pelatihan berbasis nilai perusahaan

- a. Memastikan setiap pelatihan mendemonstrasikan nilai-nilai perusahaan
- b. Pemimpin harus dapat membentuk pemimpin berikutnya yang lebih baik dari dirinya (Leader create leaders).
- c. Menjaga karyawan yang baik agar tidak keluar. Merupakan dosa besar jika pemimpin kehilangan karyawannya yang baik.
- d. Pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang tegas pada situasi yang sulit. Untuk itu setiap Pemimpin menugaskan tim nya mengikuti pelatihan dan pengembangan, maka pemimpin tersebut harus siap membimbing sebagai mentor.

#### Tahap 2 : Kontrol & Mekanisme Review

- a. Kunjungan ke lokasi proyek / unit dan improvement atau innovation yang dibuat oleh anggota tim nya.
- b. Tindak lanjut hasil kunjungan dengan papan kendali dan memberikan umpan balik maupun contoh jika diperlukan.
- c. Rapat Anggaran – pengesahan anggaran dan target tahunan perusahaan.
- d. Rapat Koordinasi bulanan dan evaluasi improvement atau innovation yang dibuat

#### Tahap 3 : Implementasi Pelatihan dan Pengembangan dengan mempraktikkan improvement atau innovation nya di tempat kerja.

Setiap pelatihan akan ditinjau hasilnya setelah 3 – 6 bulan dengan evaluasi bersama antara HRD dan Pimpinan. Hal-hal yang dievaluasi tidak hanya pemahaman materi pelatihannya namun dilengkapi dengan 4 (empat) pilar evaluasi, antara lain :

- a. Pilar kompetensi : kompetensi standar.
- b. Pilar Konsekwensi : ISO 9001 Manajemen Mutu.
- c. Pilar Good Corporate Governance.
- d. Pilar Kapasitas kerja untuk perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Martani Huseini & Hari Lubis (1987), *Teori Organisasi “Suatu Pendekatan Makro”*, Jakarta : Lembaga Penerbitan Universitas Indonesia
- Ivan Cevich, John M. (2000), *Human Resource Management*, Eight Edition, New York : McGraw Hill
- Fitz-enz, J (1995), *How To Measure Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Fitz-enz, J (2000), *The ROI of Human Capital*, New York: AMACOM
- Hatch, Mary Jo (1997: 213), adaptasi dari Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc: San Fransisco, 1985, h.52, 56