



P.M.

200

PERANAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN TANTANGANNYA DI MASA DEPAN *R*

PIDATO PENGUKUHAN

Diucapkan pada peresmian penerimaan Jabatan
Guru Besar Tetap pada Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro
Semarang, 30 Oktober 1989

Oleh :
Soehardjo

Yang Terhormat,

Sdr. Rektor/Ketua Senat Universitas Diponegoro

Sdr. Anggota Senat/Dewan Guru Besar Universitas
Diponegoro

Sdr. Anggota Dewan Penyantun Universitas Dipone-
goro

Sdr. Para Pembantu Rektor Universitas Diponegoro

Sdr. Para Dekan, Pembantu Dekan, Ketua Lembaga
dan Sekretaris Lembaga di lingkungan Uni-
versitas Diponegoro

Sdr. Para Anggota Senat Fakultas Ekonomi Univer-
sitas Diponegoro

Sdr. Segenap Sivitas Akademika Universitas Dipone-
goro

Para tamu undangan, teman-teman sejawat dan ha-
dirin yang saya muliakan.

Perkenankanlah pada kesempatan ini terlebih
dahulu saya memanjatkan puji syukur ke hadirat
Tuhan Yang Maha Esa atas rakhmat, taufik dan
hidayah-Nya yang dilimpahkan pada saya sehingga
pada hari ini saya dapat menyampaikan pidato

pengukuhan sebagai Guru Besar di hadapan Rapat Senat Terbuka yang saya hormati.

Saya ucapkan terima kasih kepada hadirin yang telah meluangkan waktu memenuhi undangan Rektor Universitas Diponegoro untuk menghadiri upacara pengukuhan ini.

Hadirin yang saya muliakan,

Pada kesempatan yang bahagia ini saya mendapat kehormatan untuk menyampaikan pidato pengukuhan sebagai Guru Besar dalam bidang ekonomi (manajemen), dengan judul "Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Tantangannya di Masa Depan", suatu uraian tentang manajemen sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis bagi perusahaan dalam menghadapi perkembangan dan tantangan di masa depan. Dalam perkembangan teknologi yang demikian cepat, maka perusahaan akan lebih banyak menghadapi masalah-masalah manusia daripada masalah teknis.

Hadirin yang berbahagia,

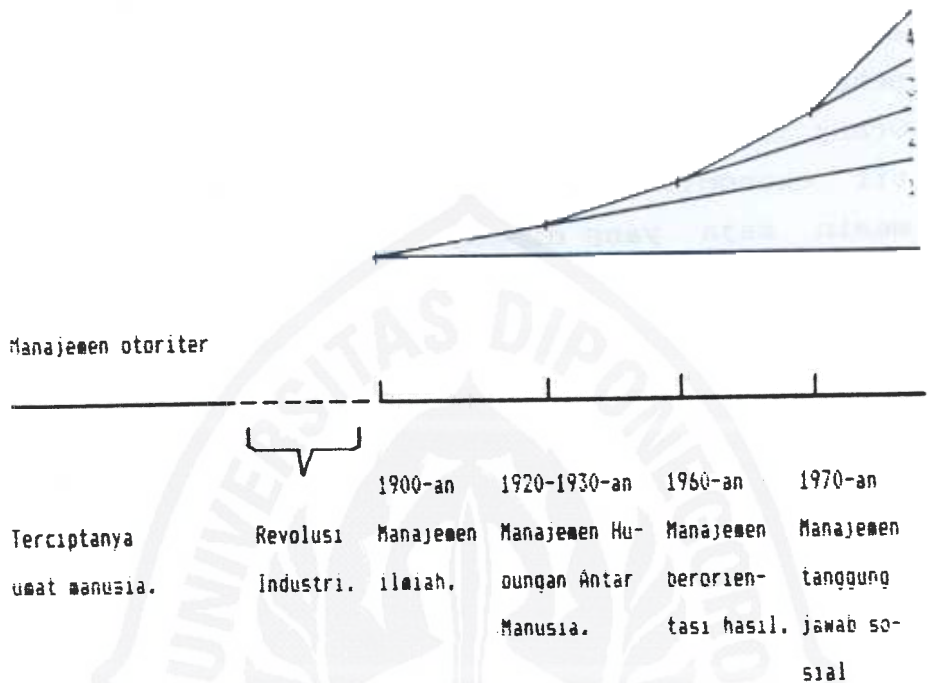
Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manajemen khusus atau bagian dari manajemen yang berkaitan dengan sumber daya manusia atau unsur

manusia dalam suatu organisasi.

Manajemen itu sendiri adalah merupakan disiplin, keahlian, fungsi, dan praktek. Manajemen mempunyai peranan utama dalam organisasi, karena manajemen merupakan organ dinamis yang penuh daya dan menghidupkan lembaga yang dimanajementi. Tanpa lembaga/organisasi, tidak ada manajemen, tetapi tanpa manajemen, yang ada hanya gerombolan, tidak ada lembaga/organisasi. Setiap organisasi dari yang kecil sampai yang besar membutuhkan manajemen. Di dalam semua organisasi itu manajemen adalah organ yang aktif dan efektif (Peter Drucker 1974). Sampai sekarang tidak ada satu definisipun yang dapat diterima secara universal. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner 1982). Sedang definisi lain adalah manajemen bekerja dengan orang lain dan melalui orang lain baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Sedang fungsinya adalah perencanaan, pengorganisasian, memotivasi dan pengendalian (Paul Hersey 1974).

Banyak orang mengira bahwa manajemen merupakan suatu praktek yang relatif baru, sesuatu

yang baru muncul pada abad 18 atau 19. Sebenarnya praktek manajemen sudah ada sejak adanya manusia berkelompok di bumi ini. Manajemen merupakan kisah keberhasilan manusia abad ini. Baru pada permulaan abad 20 (tahun 1900 an) kita mulai melihat manajemen sebagai semacam pekerjaan khusus yang dilaksanakan pada berbagai tingkat organisasi. Pemikiran mengenai manajemen mulai berkembang melalui urutan tahap selama abad 20, meskipun akar/benihnya sudah ada sejak revolusi industri. Perkembangan tiap-tiap tahap pemikiran ini dipengaruhi oleh sumbangan-sumbangan dari berbagai disiplin yang telah mantap seperti ekonomi, teknik, psikologi, sosiologi, matematik. Dalam abad ini kita mulai menyadari bahwa suatu disiplin manajemen terpadu dapat dikembangkan. Ledakan manajemen yang pertama terjadi sesudah Perang Dunia I dan perkembangannya yang pesat terjadi sesudah Perang Dunia II. Tahap-tahap perkembangan manajemen pada abad 20 adalah sebagai berikut: (Eugene J. Benge 1976).



Gb. 1: Tahap Perkembangan Manajemen Sejak Permulaan Umat Manusia.

Perkembangan teori manajemen rupanya berhubungan dengan tahap perkembangan sosioekonomi, kemajuan teknik dan pertumbuhan industrialisasi. F.W. Taylor (1856-1915.) seorang Amerika dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah. Pendekatan yang dikembangkan ini mempengaruhi praktek manajemen secara mendalam. Titik berat manajemen ilmiah ini diletakkan pada menaikkan efisiensi dan produktivitas, dengan cara menghilangkan pemborosan dan inefisiensi dari pekerjaan. Taylor adalah orang pertama yang dikenal dalam

sejarah manusia yang memberi perhatian terhadap pekerjaan, menghargainya dan mempelajarinya. Orang diasumsikan dapat dimotivasi dengan insentif ekonomi. Tenaga manusia dianggap seperti mesin saja yang dipacu untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Henri Fayol (1814-1925) seorang Perancis memberikan sumbangan besar kepada pemikiran manajemen. Ia dapat disebut sebagai bapak teori manajemen. Ia mengembangkan konsepsi yang sekarang dinamakan teori manajemen administrasi dan memberikan pengertian manajerial dalam bentuk 5 fungsi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Ia percaya bahwa proses manajemen itu bersifat universal. Fayol juga mengembangkan sederet prinsip-prinsip manajemen (14 prinsip) antara lain: pembagian kerja, kekuasaan dan tanggung jawab, kesatuan komando, kepentingan individu di bawah kepentingan umum, disiplin, inisiatif, kestabilan staf, semangat korp (Kast dan Rosenzweig 1979).

Masa sesudah tahun 1920-an digolongkan sebagai "masa kebangkitan perhatian manajemen terhadap hubungan antar manusia". Manajemen hubungan antar manusia meletakkan kembali unsur-unsur manusia pada organisasi, yang telah diminimalkan oleh teori tradisional (manajemen ilmi-

ah). Dasar filosofinya ialah desain lingkungan kerja untuk perbaikan kemuliaan manusia.

Konsepsi manajemen yang berorientasi hasil atau manajemen berdasar hasil (disebut sebagai teori modern) berkembang pesat dalam tahun 1960 an. Ini sebagai jawaban atas kegagalan manajemen ilmiah yang kelihatannya makin akut. Manajemen ilmiah menekankan pada metodologi; standard waktu, uraian pekerjaan, jadwal kerja, analisis biaya, rencana upah dan sebagainya. Yang ditekankan adalah kegiatan baik dari pekerja maupun pengawas. Tetapi kegiatan tidak selalu membawa hasil. Teori modern mengatakan bahwasanya pene-
kanaan pada kegiatan itu keliru, seharusnya pada hasil. Karena itu muncul konsepsi manajemen yang berorientasi pada hasil. Teori manajemen ini menggunakan pendekatan sistem.

Kemudian muncul dimensi baru yaitu tanggung jawab sosial. Tahun 1970-an muncullah manajemen tanggung jawab sosial. Masyarakat mengharapkan lebih banyak dari manajemen, tidak hanya laba dan produk saja.

Perkembangan yang pesat dari manajemen itu tidak hanya melanda negara-negara industri saja, tetapi juga pada negara-negara sedang berkembang

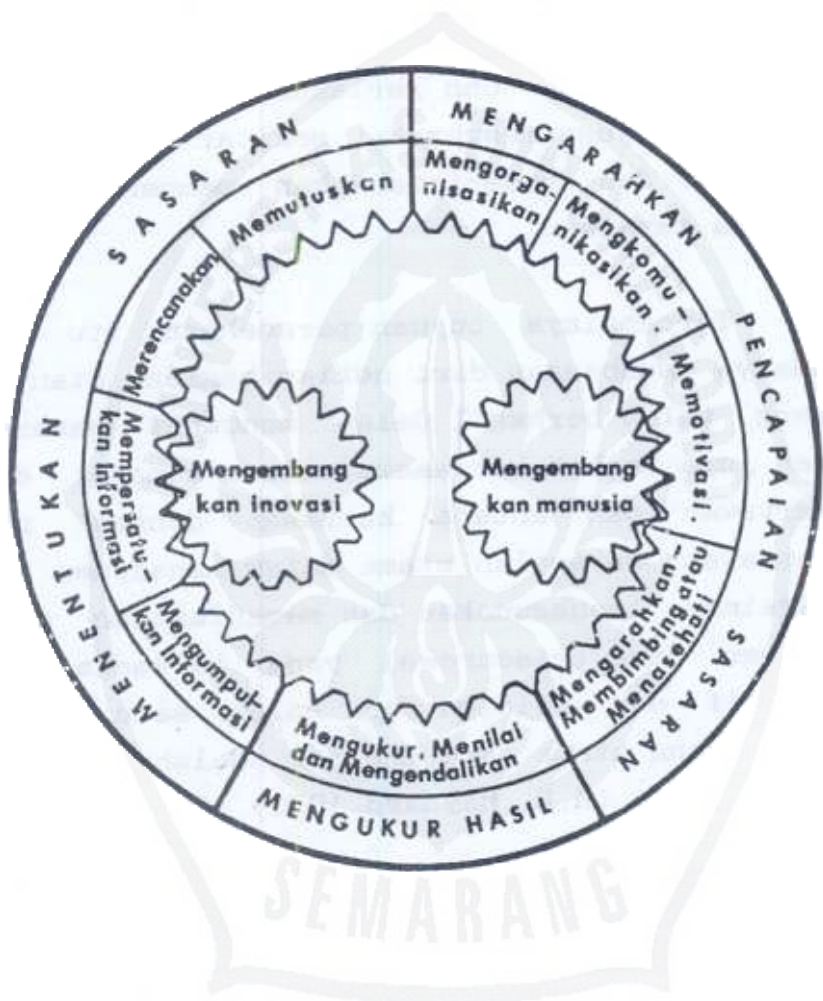
di muka bumi ini. Sekolah-sekolah manajemen, lembaga-lembaga manajemen dan perhimpunan-perhimpunan manajemen didirikan di mana-mana.

Hadirin yang saya hormati

Proses pembangunan Indonesia saat ini sedang dalam tahap pemantapan kerangka landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang, yang pada Repelita VI diharapkan akan mulai memasuki proses tinggal landas. Keberhasilan pembangunan yang telah dicapai saat ini tidak terlepas dari pengaruh manajemen. Dengan keberhasilannya dalam pembangunan tadi telah memungkinkan pula berkembangnya dunia usaha yang lebih besar. Kehidupan dunia usaha secara nasional menjadi lebih dinamis, terutama dunia usaha swasta nasional. Interaksi dunia usaha makin luas. Perusahaan-perusahaan baru bermunculan. Bermunculannya perusahaan-perusahaan baru dan berkembangnya perusahaan-perusahaan yang telah mapan membutuhkan manajemen yang baik. Sebab hanya dengan manajemen yang baik saja tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai. Perusahaan yang manajemennya baik akan memberikan manfaat banyak pihak, baik bagi peserta-peserta organisasi maupun lingkungan organisasi. Pemilik perusahaan (para pemegang saham) akan mendapatkan

diyiden, para manajer mendapatkan kompensasi yang tinggi serta bagian dari keuntungan yang didapat, seluruh karyawan mendapatkan gaji/upah, jaminan sosial dan perlakuan yang memuaskan. Demikian juga masyarakat sekitar akan mendapat manfaat dan pemerintah akan memperoleh pajak secara teratur.

Tercapainya tujuan perusahaan itu berkat adanya sumbangan dari setiap bagian atau unit yang telah berhasil dalam mencapai sasarannya dan juga berkat kerjasama antara manajer dengan karyawan dan antara karyawan dengan sesama karyawan. Persoalan utama dalam manajemen adalah bagaimana menggunakan dan memanfaatkan sumber-sumber daya (resources) yang tersedia secara efektif dan efisien dan salah satu tanggung jawab yang utama dari manajer adalah mengembangkan manusia (H.B. Maynard 1960) (Gb. 2.)



Gb. 2: Unsur-Unsur Melaksanakan Kegiatan Manajemen.

Hadirin yang saya muliakan

Kini orang mulai menyadari betapa pentingnya peranan manusia sebagai faktor yang menentukan maju mundurnya perusahaan. Sebab betapa hebat gedung-gedung dan kantornya, betapa besar modal yang digunakan, betapa luas jaringan pemasarannya, betapa matang rencananya, semuanya tidak berarti sama sekali tanpa orang-orang yang menggerakkan, melaksanakan serta merealisasikan rencana tersebut. Setiap perusahaan membutuhkan orang-orang yang mampu dan mau bekerja. Setiap perusahaan harus merekrut karyawan, mengadakan seleksi, membina dan mengembangkan, mengatur pekerjaan, memberikan kompensasi dan jaminan-jaminan sosial serta kondisi kerja yang memadai. Mengingat faktor manusia itu mutlak harus ada dalam perusahaan, bahkan merupakan faktor yang terpenting melebihi faktor-faktor lainnya, maka sudah selayaknya kalau faktor ini mendapatkan perhatian yang lebih dalam manajemennya, agar mereka dapat melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan prestasinya. Untuk itu kiranya perlu manajemen dengan pendekatan sumber daya manusia, yaitu menghargai martabat karyawan sebagai manusia serta memberi kesempatan untuk mengembangkan dan memanfaatkan

potensi yang ada padanya

Di sinilah letak pentingnya manajemen sumber daya manusia, yaitu manajemen khusus yang merujuk pada konsep-konsep dan teknik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas manajemen dalam aspek manusia, agar perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiennya dalam mencapai tujuannya. Munculnya istilah Manajemen Sumber Daya Manusia itu baru akhir-akhir ini diperkenalkan. Sebelumnya digunakan istilah Manajemen Personalia. Menurut Gunawan A. Wardhana hal ini bukan semata-mata penggantian istilah akan tetapi mencerminkan pula perubahan dalam fungsi dan jangkauan tugas bagian personalia suatu organisasi. Kalau dulu fungsinya terbatas pada penanganan hal-hal yang sifatnya teknis administratif dan yang berkaitan dengan penyelesaian kasus-kasus perselisihan perburuhan, maka dengan makin meluasnya kesadaran akan pentingnya pengembangan dan pemanfaatan potensi sumber daya manusia peranan tugas Bagian Personalia menjadi makin luas (Manajemen dan Usahawan, Mei-Juni 1981). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang terdiri dari pengadaan, pembinaan dan pengembangan serta pengendalian unsur manusia dalam organisasi untuk menunjang tercapainya tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efi-

sien. Memang Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang kegiatan yang paling rumit dan menantang, karena yang dihadapi adalah manusia-manusia dengan segala aspek dan fungsinya bukan sebagai benda mati. Masalah-masalah manusia itu berkaitan dengan kebutuhan, kemampuan, ambisi, aspirasi dan keinginan-keinginannya. Inti persoalannya adalah bagaimana kegiatan manusia yang bekerja dalam perusahaan itu dapat didayagunakan dan dikembangkan sedemikian rupa sehingga tercapai tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi (David Barber 1973). Adapun tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: (1) mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (2) pendayagunaan yang optimal dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan serta penempatan yang layak dan menjamin kerja yang efektif (3) membina kerja sama dengan mempertimbangkan hubungan antar manusia (4) meningkatkan kebutuhan jasmani dan rohani seluruh karyawan dalam perusahaan.

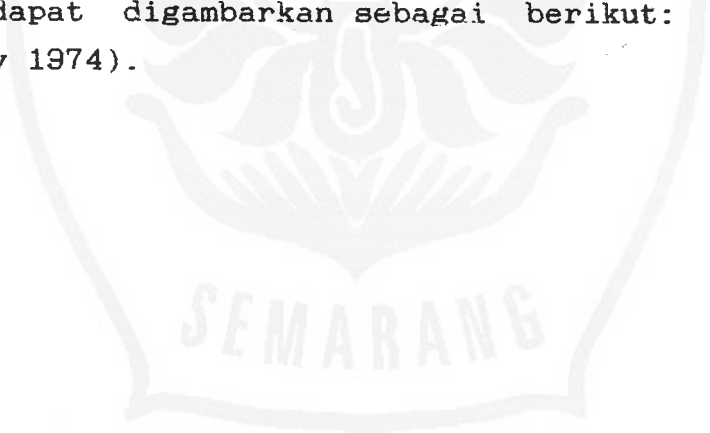
Setiap manajer menghendaki prestasi kerja yang baik dari karyawannya. Setiap langkah yang diambil, setiap tindakan yang dilakukan, baik dalam pemasaran, produksi, keuangan mempengaruhi para karyawannya, dan sebaliknya dipengaruhi oleh reaksi mereka. Manajer tidak dapat bersikap

acuh terhadap sikap dan prestasi kerja orang-orang yang dipekerjakan. Dalam hal-hal seperti ini setiap manajer terlibat dalam kegiatan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Hadirin yang saya hormati,

Pada perusahaan-perusahaan kecil biasanya manajemen sumber daya manusia ditangani langsung oleh manajer sendiri (top manajer). Tetapi kalau perusahaan makin besar dan masalah-masalahnya makin kompleks maka perusahaan mempunyai organisasi atau bagian tersendiri yang khusus menangani manusia dengan manajer khusus. Bagian ini yang biasanya disebut Bagian Sumber Daya Manusia atau masih banyak yang menyebut Bagian Personalia. Jadi sebenarnya Manajemen Sumber Daya Manusia itu diperlukan pada semua perusahaan dari yang kecil sampai yang besar. Namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang belum atau kurang memperhatikan masalah ini. Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya peranan manajemen sumber daya manusia mudah menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Dengan adanya bagian tersendiri yang mengurus manusia itu tidak berarti bahwa segala masalah yang berhubungan dengan manusia pasti dapat diatasi. Sebab sebenarnya yang bertanggung jawab terhadap masalah-masalah manusia

dalam perusahaan adalah semua manajer dari semua bidang (lini) dari semua tingkatan. Semua manajer pada hakekatnya adalah manajer personalia karena mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan atau masalah personalia (Gary Dessler 1984). All managers are manpower manager (Dale Yoder 1960). Oleh karena itu maka para manajer di samping memerlukan konseptual skill dan technical skill, juga memerlukan human skill. Dan penekanan pada human skill ini berhubungan dengan kemampuan dalam bekerja dengan orang lain dan melalui orang lain termasuk pemahamannya terhadap orang lain dan mendorong orang lain untuk melakukan suatu tindakan baik sebagai individu maupun sebagai kelompok sangat penting. Ketiga skill itu dapat digambarkan sebagai berikut: (Paul Hersey 1974).



fungsi berikut: (1) lini (2) koordinatif (3) pelayanan staf. Fungsi lini dalam bagiannya sendiri, yaitu wewenang mengerahkan kegiatan karyawan dalam bagian yang dikelolanya. Fungsi koordinatif dalam arti mengkoordinasikan kegiatan manusia. Di sini manajer sumber daya manusia dan bagiannya bertindak sebagai alat manajemen puncak/teras yang tepat untuk menjamin bahwa tujuan, kebijaksanaan dan prosedur sumber daya manusia yang telah disetujui dan diterapkan, dilaksanakan secara konsisten oleh para manajer lini. Sedang fungsi pelayanan staf, yaitu pelayanan kepada manajer lini, menyelenggarakan program-program kesejahteraan dan mempunyai peranan pembaharu (inovator).

Jadi singkatnya manajemen sumber daya manusia merupakan bagian integral dari tugas setiap manajer (lini) dalam mencapai hasil melalui orang lain.

Dengan adanya perubahan lingkungan peran manajer sumber daya manusia mengalami perubahan pula. Kalau mula-mula peran yang dominan adalah membantu manajer puncak dalam usaha memperoleh dan menggunakan tenaga kerja yang penting bagi kepentingan perusahaan, kemudian terjadi perubahan pula dengan perlunya memahami kebutuhan-kebutuhan manusia. Mereka harus terus-menerus

mencari program-program yang akan mendukung tercapainya baik tujuan perusahaan maupun tujuan perseorangan. Persoalan-persoalan yang dihadapi semakin sulit dengan adanya perubahan-perubahan tadi, misalnya saja: (1) ketidakpuasan angkatan kerja (2) gaya hidup baru (3) kebutuhan akan peningkatan produktivitas dan prestasi (4) tingkat pendidikan yang makin tinggi. Dengan demikian manajer sumber daya manusia harus bekerja di tengah-tengah tiga kekuatan utama: (1) perusahaan, yang mempunyai keinginan untuk mendapatkan tenaga kerja yang mampu dan mau bekerja untuk tujuan perusahaan (2) karyawan yang menginginkan agar kebutuhan-kebutuhannya baik fisik maupun psikologinya terpenuhi dan (3) masyarakat umum, lewat lembaga-lembaga perwakilannya yang menginginkan agar perusahaan mempunyai tanggung jawab yang luas untuk mengembangkan dan melindungi sumber daya manusia dari perlakuan diskriminatif (Heidjrahman Ranupandoyo 1985). Oleh karena itu manajer sumber daya manusia modern memerlukan latar belakang pengetahuan yang luas dalam bidang-bidang psikologi sosiologi, ekonomi dan manajemen. Manajer sumber daya manusia diharapkan dapat berperan sebaik-baiknya sebagai penasehat, sebagai penengah, sebagai problem solver dan sebagai agen pembaharuan (Sikula 1976).

Para hadirin yang saya muliakan,

Untuk mengetahui bagaimana pandangan atau pendekatan terhadap manusia sebagai tenaga kerja, maka dalam hal ini perlu diketahui secara singkat aspek-aspek sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia. Pendekatan yang dikemukakan oleh Flippo (1971), Miles (1975), Sikula (1976) menggambarkan berbagai macam pandangan sebagai berikut:

1. Pendekatan Mekanikal
2. Pendekatan Paternalistik
- 3a. Pendekatan Sistem Sosial/
 - b. Pendekatan Hubungan Antar Manusia
4. Pendekatan Sumber Daya Manusia.

1. Pendekatan Mekanikal ini memandang manusia sebagai faktor produksi yang dapat diganti. Perkembangan industri dengan menggunakan mesin-mesin dan alat-alat elektronik pada bidang produksi telah membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Selama lebih dari satu abad para manajer telah menerapkan prinsip-prinsip pemindahan ketrampilan dari manusia ke mesin, spesialisasi pada mesin-mesin, peralatan, prinsip dapat saling dipertukarkannya antara satu komponen

dengan komponen lainnya. Berbagai prinsip ini telah menunjukkan keberhasilannya dengan semakin meningkatnya output. Pendekatan mekanikal demikian ini kemudian dicoba diterapkan pada tenaga kerja. Jika mesin dapat dijadikan lebih produktif dengan spesialisasi yang ekstrim, demikian pula halnya dengan manusia. Jika dalam pembelian mesin dan pabrik diusahakan semurah mungkin demikian pula dapat memperlakukan tenaga kerja dengan cara demikian. Bahkan kalau mesin sudah dianggap tidak berguna dan diganti dengan yang lebih baik maka pendekatan yang sama dapat diperlakukan terhadap tenaga kerja.

Pendekatan mekanikal ini juga disebut pendekatan "commodity" atau "konsep faktor produksi". Istilah ini menunjukkan suatu sikap yang menganggap bahwa tenaga kerja harus digolongkan sama seperti modal dan tanah yaitu sebagai faktor produksi, dan harus diperoleh dengan semurah mungkin dan dimanfaatkan semaksimal mungkin. Pertimbangan tenaga kerja sebagai manusia hampir sama sekali diabaikan. Tetapi karena tenaga kerja/karyawan itu manusia yang mempunyai motif yang rumit dan beragam, maka pendekatan mekanikal ini biasanya menimbulkan berbagai masalah manajemen, yaitu masalah manusia. Flippo menyebutkan

masalah-masalah tersebut adalah: (1) pengangguran teknologis (technological unemployment) (2) keamanan atau jaminan ekonomis makin berkurang (3) organisasi buruh dan (4) hilangnya kebanggaan dalam bekerja.

Pengangguran teknologis ini baik dulu maupun sekarang sangat ditakuti oleh karyawan, sebab mengakibatkan hal-hal yang negatif baik dalam bentuk keras maupun yang lebih halus.

Jaminan ekonomis yang makin berkurang dalam arti seorang kehilangan sumber penghasilannya merupakan akibat lanjutan dari pengangguran teknologis. Perasaan khawatir akan kehilangan pekerjaan, hal ini menimbulkan perasaan tidak terjamin yang makin besar di bidang ekonomi.

Di sisi lain ketidak perdulian manajemen terhadap masalah-masalah personalia mengakibatkan timbulnya dorongan yang kuat untuk tumbuhnya organisasi buruh yang ingin melindungi buruh dari sikap sewenang-wenang dari majikan.

Demikian pula dengan struktur organisasi yang dirancang dengan ketat dan sistem kerja yang direncanakan dengan tepat telah membawa akibat berkurangnya kebebasan anggota organisasi secara pribadi. Pada tingkat operasional pengalihan ketrampilan kepada mesin mengakibatkan karyawan hanya sebagai pelayan mesin

belaka. Dalam keadaan demikian hilanglah kebanggaan pribadi.

2. Pendekatan Paternalistik (1920 - 1930).

Sampai tahun 1920-an pendekatan mekanikal tadi cukup menonjol di negara-negara industri barat, meskipun tidak semua perusahaan atau manajer menganut pendekatan tersebut. Namun secara tiba-tiba terjadi perubahan sikap yang cukup drastis dari sebagian besar manajer industri. Perubahan tersebut terjadi karena adanya ketakutan terhadap pertumbuhan Serikat Buruh yang sesudah Perang Dunia I keanggotaannya meningkat hampir dua kali lipatnya. Timbullah pendekatan baru terhadap manusia sebagai tenaga produktif yang disebut Pendekatan Paternalistik. Pendekatan Paternalistik ini didasarkan pada pandangan bahwa manusia memiliki berbagai macam kebutuhan (fisik dan psikis) yang perlu dipenuhi. Pada pendekatan ini pimpinan perusahaan mencoba "bersikap baik" terhadap karyawan dengan maksud agar para karyawan tidak perlu mencari bantuan dari Serikat Buruh atau pihak luar. Pimpinan bersikap melindungi karyawan dan bersikap sebagai "bapak" terhadap "anak" yang secara suka rela melakukan sejumlah kegiatan kemanusiaan yang dianggap perlu bagi para

karyawan. Sikap yang dingin dan tidak pribadi terhadap karyawan diganti dengan sikap pribadi (personal) dan kadang-kadang super pribadi.

Tahun 1920-an adalah periode di mana Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi terkenal sebagai manajemen yang sangat menarik di dunia Barat. Selama dekade ini dikembangkan sejumlah program personalia yang sangat rinci tentang kesejahteraan karyawan seperti kegiatan rekreasi, peraturan perumahan karyawan, pensiun dan sebagainya.

Kalau sasarannya untuk menghambat Serikat Buruh, memang untuk sementara berhasil. Sebab ternyata selama periode ini gerakan buruh turun keanggotaannya. Tetapi kalau sasarannya untuk membeli kesetiaan dan terima kasih karyawan, pendekatan ini gagal, karena para karyawan menganggap diri mereka dewasa, bukan anak-anak lagi. Secara psikologis orang tidak suka tergantung pada orang lain. Mereka lebih suka memutuskan sendiri apa yang mereka inginkan. Dengan membiarkan orang lain memutuskan apa yang baik bagi mereka, mereka merasa diperlakukan sebagai anak kecil dan menurunkan rasa penting diri mereka.

Penyediaan tunjangan semata-mata seperti perumahan, rekreasi dan pensiun, bukan berarti

manajemen menjadi paternalistik. Untuk menjadi paternalistik diperlukan dua ciri:

(1) Program kesejahteraan karyawan seperti adanya kegiatan-kegiatan rekreasi, perumahan dan sebagainya tidak dibuat dengan dasar pikiran mendapatkan keuntungan, akan tetapi karena manajemen telah memutuskan bahwa para karyawan memerlukannya, sebagaimana seorang tua memutuskan apa yang baik bagi anaknya. Mungkin saja program kesejahteraan membawa keuntungan bagi perusahaan, namun keuntungan bukan alasan utama untuk pembuatan program tersebut.

(2) Keputusan sehubungan dengan pelayanan apa yang akan diberikan dan bagaimana memberikannya semata-mata berada di tangan manajemen. Bapak yang mengambil keputusan tentang apa yang dirasakannya terbaik bagi anak-anaknya.

3.a. Pendekatan Sistem Sosial.

Pada masa atau selama depresi tahun 1930-an paternalisme sebagian besar hilang, meskipun masih tetap ada manajemen yang menggunakan pendekatan dasar ini sampai sekarang. Atas dasar pengalaman dari kegagalan kedua pendekatan terdahulu para manajer dan peneliti mulai menyadari bahwa manajemen personalia bukanlah proses yang sederhana.

Disadari bahwa analisis terhadap masalah-masalah manusia perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang kompleks yang sering kali bahkan bertentangan satu sama lain. Karena itu muncul pendekatan baru yaitu "pendekatan sistem sosial". Dengan pendekatan ini organisasi/perusahaan dipandang sebagai satu sistem pusat yang kompleks yang beroperasi di dalam suatu lingkungan yang kompleks pula. Para manajer menyadari bahwa sistem pusat itu tidak dapat ditutup dan diarahkan dengan cara yang mekanistik.

Komponen utama dari sistem ini adalah: (1) masukan dari lingkungan luar (input) (2) komponen pemroses, yang terdiri dari manusia, fungsi dan faktor-faktor fisik yang mengubah masukan menjadi kegunaan lain (3) seperangkat keluaran (output) yang diinginkan oleh lingkungan luar perusahaan (4) suatu sistem syaraf yang sering disebut manajemen, yang mengatur masukan, pemrosesan dan keluaran.

Salah satu sub sistem pemroses yang penting adalah manusia. Walaupun berada di bagian dalam perbatasan (within boundaries) para manajer modern mengakui bahwa mereka tidak mempunyai kendali penuh atas bakat dan sikap karyawan, sehingga diperlukan suatu

strategi sistem tertentu yang berupa penyelesaian, perundingan, himbauan dan kompromi. Setiap karyawan secara pribadi adalah suatu sistem kemanusiaan yang kompleks. Karyawan-karyawan cenderung mengembangkan persahabatan, klik-klik, yang pada akhirnya akan menjadi sub sistem yang informal. Faktor lingkungan (pemegang saham, pemerintah, pesaing, konsumen, supplier, lembaga keuangan, masyarakat, Serikat Buruh) akan mempengaruhi perusahaan, demikian sebaliknya perusahaan bisa mempengaruhi lingkungan.

3.b. Gerakan hubungan antar manusia (antara 1930 - 1950-an).

Pendekatan ini timbul dari hasil penelitian Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, W.J. Dickson dari Harvard University Graduate School of Business Administration yang dilakukan di Hawthorne Works Plants dari Western Electric Company di Chicago. Mereka melakukan penelitian yang dikenal dengan nama Hawthorne Study, yang dilakukan dari tahun 1927-1932 yang dibagi dalam tahap-tahap. Mula-mula penelitian itu ingin mempelajari pengaruh variabel fisik dan teknis terhadap produktivitas. Penelitian ini kemudian ditinggalkan karena ditemukannya

hubungan-hubungan yang tidak konsisten/ tidak tetap antara faktor-faktor fisik dan produktivitas tenaga kerja. Suhu panas, penerangan cahaya, waktu istirahat, lamanya waktu kerja, dan variabel lain dirubah-rubah dan pengaruhnya terhadap produksi diukur. Ternyata setiap perubahan dari variabel berakibat naiknya produktivitas. Hasil penemuan yang penuh teka-teki ini telah mendorong para peneliti untuk melakukan serangkaian penelitian yang lebih mendalam. Mereka berkesimpulan bahwa faktor-faktor manusia dan sosial, bukan variabel fisik yang berpengaruh terhadap gejala produktivitas. Para tenaga kerja yang diteliti merasa sebagai mendapat penghargaan bahwa kegiatan-kegiatan mereka dianalisa. Mereka berpartisipasi bersama sebagai suatu kelompok dan mengembangkan suatu ukuran dari keeratn hubungan dan kerja sama kelompok. Kesimpulan dasar dari penelitian Hawthorne ialah bahwa gejala-gejala sosiologis dan psikologis sering memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap keluaran (output) daripada kondisi-kondisi fisik pekerjaan.

Gerakan hubungan antar manusia ini tum buh sbg. reaksi atas hubungan tidak pribadi

pada manajemen ilmiah. Sebagai akibat makin profesionalnya manajemen maka ada kenyataan yang tumbuh bahwa sumber daya manusia merupakan kekayaan yang sangat berharga yang dimiliki oleh setiap organisasi. Gerakan ini berpendapat bahwa manusia ingin dianggap berguna dan penting. Dalam pendekatan hubungan antar manusia ini produktivitas tenaga kerja mulai dianalisis dengan menggunakan istilah-istilah perilaku seperti kerja sama kelompok, partisipasi, loyalitas, esprit de corps dan sebagainya.

4. Pendekatan Sumber Daya Manusia yang memandang manusia sebagai makhluk yang menghendaki perkembangan, yang menginginkan kegiatan-kegiatan sesuai dengan kemampuannya dan sebagai makhluk yang berhasrat mengaktualisasi diri. Orang ingin berkontribusi bagi tujuan yang berarti yang telah mereka bantu dalam menetapkannya.

Hadirin yang saya hormati,

Kini sudah waktunya perusahaan mengadakan pendekatan sistem atas perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia karena di masa mendatang akan menghadapi perubahan-perubahan ling-

kungan dan tuntutan-tuntutan dari dalam perusahaan sendiri. Dengan adanya perubahan-perubahan tadi, perusahaan harus berbenah diri, baik dalam organisasi, sistem informasi manajemennya, strategi dan taktik pemasarannya, perubahan sistem produksi, kebijaksanaan keuangan, dan justru yang sangat penting adalah pembenahan dalam bidang sumber daya manusia. Dengan pendekatan sistem tadi dimaksudkan suatu total sistem yang berinteraksi dengan sistem-sistem utama lainnya dalam perusahaan, yaitu pemasaran, produksi keuangan dan dengan lingkungan luarnya. Sebab sebenarnya tujuan utama program Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk melayani sistem-sistem utama tadi (Murdick 1983). Perencanaan sumber daya manusia dalam praktek kadang-kadang kurang mendapatkan perhatian. Pada hakekatnya keberhasilan atau ketidak berhasilan pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia terletak di tangan Bagian Sumber Daya Manusia. Karena itu bagian ini perlu mempunyai tenaga-tenaga spesialis, kalau ingin mempunyai perencanaan terpadu.

Dalam perencanaan ini analisis yang digunakan adalah: (1) faktor intern, meliputi ketrampilan yang dibutuhkan saat sekarang maupun yang akan datang, lowongan dan perluasan atau penciptaan bagian dan (2) faktor-faktor pada lingkung-

an luar seperti pasar tenaga kerja, peraturan pemerintah dan sebagainya (Stoner). Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia tidak cukup hanya dengan membatasi diri dalam perusahaan sendiri, tidak hanya introspektif pada perusahaan melainkan harus pula antisipatif atas perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Dalam menyusun rencana tersebut harus mengkaitkan dengan sasaran dan rencana menyeluruh perusahaan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun langkah-langkah dasar dalam perencanaannya adalah:

- (1) perencanaan untuk menentukan tenaga yang akan datang. Berapa besarnya kebutuhan dan kemampuan apa yang diperlukan.
 - (2) perencanaan untuk seleksi.
 - (3) perencanaan untuk pengembangan.
1. Dalam dunia usaha rekrutmen sangat penting dan menuntut usaha yang sungguh-sungguh dan terus-menerus. Perusahaan-perusahaan berbeda satu sama lain baik dalam produk, gaya manajemen maupun besar kecilnya organisasi. Kiranya hal ini akan membawa akibat perbedaan tuntutan atau standard dalam mengadakan rekrutmen. Perusahaan mestinya akan berusaha menarik calon-calon yang mempunyai potensi

yang cukup baik yang dalam waktu-waktu tertentu dapat menduduki jabatan penting dalam perusahaan.

Berapa besarnya kebutuhan akan tenaga serta jenis dan kualitas manusia yang diperlukan bukan didasarkan pada keinginan-keinginan belaka, tetapi harus bertitik tolak dari job deskripsi yang ada. Sebab dari sini akan dapat diketahui tentang tugas, wewenang, tanggung jawab, dan persyaratan jabatan yang harus dipenuhi oleh para calon. Job deskripsi itu akan menjadi pedoman serta pegangan bagi karyawan dan juga ukuran apakah karyawan itu memenuhi apa yang diharapkan olehnya.

Prinsip umum yang dianut oleh perusahaan-perusahaan dalam mencari pelamar, ialah bahwa pelamar harus senantiasa dihadapkan pada situasi yang berbeda selama seleksi, maksudnya agar kapasitas dan potensi calon dapat dinilai.

2. Seleksi adalah mencari orang yang memenuhi syarat. Karenanya proses seleksi hendaknya dilakukan secara objektif, terbuka dan kompetitif, sesuai dengan kualifikasi yang dituntut oleh pekerjaan yang akan dilakukan kelak, bukan di atas atau di bawah kualifikasi. Kalau nantinya menerima orang-orang di atas

atau di bawah kualifikasi, justru akan mempersulit perusahaan itu sendiri. Untuk calon-calon tenaga manajerial tuntutan persyaratan intelektual harus pula dapat diimbangi dengan penampilan karakter dan kepribadian yang positif dan mempunyai pandangan jauh ke depan. Suatu hal yang dirasa kontradiktif di negara kita ini ialah banyak perusahaan atau instansi yang masih menghadapi kesulitan dalam hal mencari tenaga kerja di tengah-tengah barisan penganggur yang makin panjang. Ternyata kesulitan mencari pekerjaan bagi para pencari kerja sama sulitnya dengan perusahaan mencari tenaga, karena tenaga yang tersedia tidak sesuai dengan kriteria yang diinginkan.

Kalau untuk mencari tenaga teknis/trampil saja mengalami kesulitan, apa lagi untuk mencari tenaga-tenaga tingkat manajer. Sebagaimana kita maklumi dengan meningkatnya pembangunan yang kita laksanakan dalam proses menuju negara industri akan diperlukan banyak tenaga-tenaga manajerial dari berbagai tingkat baik pada perusahaan-perusahaan besar maupun kecil. Kalau perusahaan ingin hidup terus dan tidak terlempar dari persaingan, maka mau tidak mau harus mengelola perusahaannya secara profesional, terutama untuk

perusahaan-perusahaan besar atau menengah. Untuk itu diperlukan manajer-manajer profesional, terutama manajer-manajer media yang tangguh, sebab manajer media inilah sebenarnya sebagai motor penggerak organisasi/perusahaan. Nampaknya justru pada posisi inilah perusahaan-perusahaan di Indonesia mengalami kekurangan. Kekurangan tersebut disebabkan karena antara penyediaan tenaga dengan kebutuhan tidak seimbang, di samping itu juga dalam hal pengkaderan nampak diabaikan oleh kebanyakan perusahaan selama ini atau terlambat dalam penyiapannya.

3. Langkah ketiga adalah pengembangan sumber daya manusia.

Tenaga yang telah terpilih melalui seleksi yang ketat, jangan hendaknya dibiarkan terlantar. Mereka perlu dibina, dikembangkan untuk dapat menghasilkan performance yang maksimal. Untuk ini perusahaan perlu menyusun program dan kegiatan untuk membantu meningkatkan prestasi para karyawannya. Dengan demikian berarti pula meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam perusahaan. Lebih-lebih dengan makin cepatnya perkembangan teknologi, di mana tugas dan pekerjaan bertambah kompleks maka pengembangan baik karya-

wan maupun manajer mutlak diperlukan agar perusahaan selalu dapat mengikuti perkembangan tersebut. Perusahaan dituntut untuk selalu dapat menyesuaikan dengan perubahan, yang oleh A. Tofler disebut sebagai Adaptive Corporation. Dalam hal ini diperlukan managers of adaptation yang dibekali dengan perangkat non linear skill. Mereka harus menjadi ahli bukan dalam birokrasi tetapi dalam adhocrasi. Mereka bukan tipe orang yang mengkopi model organisasi atau strategi perusahaan lain, tetapi menciptakan atau menemukan. Mereka harus menjadi cakap dalam tindakan radikal, membuat konsep-konsep baru tentang produksi, pemasaran, program, tujuan sebelum krisis datang, sehingga bukan menjadi orang yang "kagetan" (Tofler 1988).

Program pengembangan (developing people) tersebut dalam garis besarnya dapat dilakukan dengan pengalaman, latihan, pendidikan, baik di luar maupun di dalam perusahaan. Latihan dapat membantu karyawan dalam memahami dan menerapkan pengetahuan praktis, guna meningkatkan ketrampilan, sikap dan kecakapan yang diperlukan organisasi. Sedang pendidikan berfungsi untuk meningkatkan pengetahuan umum, berupa peningkatan penguasaan teori dan kemampuan memutuskan persoalan-persoalan yang

dihadapi (S.P. Robbin,1978).

Rencana latihan dan pendidikan perlu dirancang sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi kebutuhan perusahaan tetapi juga dapat bermanfaat/memuaskan karyawan. Metode latihan yang bersifat coba-coba perlu dihindari. Di sini manajer sumber daya manusia harus mempertimbangkan dan memperhitungkan banyak faktor dalam merancang latihan dan pendidikan tersebut. Kalau dilakukan dengan seksama manfaat dan kegunaannya akan dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan dan akhirnya akan dirasakan juga oleh perusahaan.

Yang dirasakan lebih penting lagi adalah pengembangan manajer, yaitu suatu upaya untuk meningkatkan prestasi manajer perusahaan masa sekarang maupun masa depan dengan memberikan pengetahuan, merubah sikap dan meningkatkan ketrampilan. Hal ini sangat terasa dengan makin banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan dan berkembangnya perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Lebih-lebih dengan makin besarnya jangkauan pembangunan nasional dan terbukanya kerja sama internasional, hal yang lebih banyak menciptakan peluang-peluang pertumbuhan dunia usaha. Akibatnya kebutuhan akan tenaga trampil manajerial pada berbagai perusahaan makin besar.

Untuk mengisi tenaga trampil manajerial tidak mungkin hanya diharapkan dari pengalaman saja, tetapi diperlukan pengetahuan manajemen melalui pendidikan manajemen. Hal demikian nampaknya makin disadari oleh berbagai kalangan usahawan di Indonesia.

Sejak tahun 1960-an di Indonesia mulai didirikan lembaga-lembaga pendidikan manajemen. Dipelopori oleh Lembaga Manajemen Universitas Indonesia tahun 1962, didirikan suatu lembaga pendidikan dan pengembangan manajemen. Tahun 1968 beberapa lembaga pendidikan manajemen antara lain Lembaga Manajemen UI, Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (LPPM), Lembaga Manajemen Indonesia dan sebagainya. Sesudah tahun 1980-an muncul lembaga-lembaga baru, demikian pula berdiri beberapa lembaga yang memberikan program Master of Business Administration (MBA) dan Magister Management (MM). Program-program yang ditawarkan bermacam-macam pula baik jangka pendek dalam bentuk lokakarya ataupun seminar-seminar dalam bidang manajemen fungsional, maupun dalam bentuk In-Company Training di perusahaan. Sedang dalam jangka panjang dalam bentuk program Wijawiyata Manajemen, MM maupun MBA. Program jangka pendek banyak diminati oleh tenaga-tenaga manajerial yang sudah bekerja

di perusahaan-perusahaan yang tidak mungkin meninggalkan perusahaannya untuk jangka waktu lama. Sedang program jangka panjang dimanfaatkan oleh perusahaan-perusahaan yang berkembang dengan mensponsori tenaga potensial yang belum masuk bekerja di perusahaan tersebut. Tenaga-tenaga potensial tersebut nantinya diproyeksikan untuk menjadi manajer profesional untuk menyiapkan perkembangan usaha yang akan datang.

Meskipun peserta pelatihan dari tahun ke tahun terus meningkat toh belum dapat memenuhi kebutuhan dengan tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru. Pada waktu akhir-akhir ini memang terjadi tindakan "jalan pintas" yang dilakukan oleh sementara perusahaan, khususnya di dunia perbankan, untuk mengisi tenaga-tenaga manajerial yang diperlukan tidak lewat latihan atau pendidikan, melainkan "membajak" dari bank lain. Hal ini dilakukan karena untuk melatih atau mendidik dan menyiapkan manajer yang benar-benar profesional itu tidaklah mudah dan memerlukan biaya yang mahal. Sebenarnya hal itu tidak perlu terjadi asalkan masing-masing bank atau perusahaan melaksanakan fungsi pengembangan manajemen dengan baik. Dengan pengembangan manajemen dan perencanaan karir yang baik dan konsisten

akan menambah loyalitas bagi orang yang ingin berkarir di dunianya.

Pada waktu mendatang nampaknya masalah-masalah yang dihadapi perusahaan sebagian besar adalah masalah-masalah manusia dan pengembangan sumber daya manusia. Karena itu perusahaan yang ingin maju harus berusaha mengembangkan sumber daya manusianya secara cermat, terarah dan terencana. Manajemen sumber daya manusia yang terwujud dalam pembinaan dan pengembangan manusianya hendaknya dilandasi suatu pandangan, bahwa manusia adalah suatu asset yang potensial, sangat berharga, bukan semata-mata sebagai faktor produksi, tetapi sebagai manusia yang mempunyai martabat, harkat, harga diri yang menentukan maju mundurnya perusahaan. Namun berkembang tidaknya seseorang itu akan sangat tergantung pada motivasinya masing-masing. Kewajiban perusahaan adalah menciptakan suatu iklim yang mampu menunjang/mendorong tumbuhnya motivasi dan semangat kerja.

Hadirin yang mulia,

Suatu perkembangan penting yang melanda sebagian besar negara di dunia adalah Revolusi Informasi yang oleh Tofler disebut Gelombang

Ketiga (third wave). Sementara orang menyebut Abad Informasi, masyarakat pasca industri, Desa Dunia. Umat manusia menghadapi sejumlah loncatan ke depan, menghadapi pergolakan, perombakan dan restrukturalisasi yang paling mendasar selama dunia berkembang (Tofler 1988). Revolusi ini didorong oleh perkembangan teknologi yang begitu cepat. Keadaan demikian akan mempengaruhi pula kehidupan perusahaan di Indonesia. Menjelang tahun 2000 para pengusaha akan menghadapi banyak tantangan dan masalah:

1. Indonesia memasuki perekonomian dunia, kompetisi tingkat dunia bukan lagi terbatas pada bidang teknologi, tetapi juga dalam kemampuan manajemen.
2. Pilihan pekerjaan makin luas dibanding masa sebelumnya .
3. Perusahaan dituntut lebih pada pertanggung-jawaban sosial
4. Aspirasi tenaga kerja menuntut tingkat penghidupan yang lebih baik.

Untuk menanggapi perkembangan masa depan inilah perlunya manajemen menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan. Perusahaan harus responsif dan adaptif di samping kemampuan melihat kecenderungan masa depan. Kalau tidak siap

menghadapi, nantinya akan selalu menjadi terke-
jut bila terjadi perubahan yang mendadak. Karena
itu sistem manajemennya juga harus menyesuaikan
terhadap pengaruh teknologi baru tadi.

Karena dalam menghadapi tantangan-tantangan
itu dibutuhkan efektivitas, efisiensi dan produk-
tivitas serta kualitas tinggi, maka untuk itu
diperlukan manusia-manusia yang mampu melaksana-
kan tugas dan kegiatan sebagaimana diinginkan
oleh perusahaan.

Dengan demikian perlu disiapkan manusia-
manusia yang mampu bekerja lebih efektif yang
berorientasi pada efisiensi dan pada produktivi-
tas, bukan manusia santai yang tidak mempunyai
kemauan kerja. Karenanya yang perlu mendapat
penekanan adalah peningkatan kualitas sumber
daya manusia dengan pengalaman, pelatihan, pen-
didikan dan juga perbaikan terhadap sikap atau
etos kerja, perbaikan kualitas manajemen perfor-
mancinya. Dengan demikian diharapkan perusahaan
mampu memberikan respons terhadap tantangan
kemajuan teknologi dan mampu memanfaatkannya.
Contohnya adalah negara-negara macan Asia
(NIC's) yaitu Taiwan, Korea Selatan, Hongkong,
Singapura. Negara-negara tersebut mencapai ke-
berhasilannya bukan dengan sumber daya alamnya

tetapi dengan kualitas sumber daya manusianya sebagai comparative advantage. Konsep mutu tenaga kerja ini meliputi dua unsur, yaitu ketrampilan yang diperoleh di sekolah dan lembaga pendidikan lainnya atau di tempat kerja (on the job training) dan etos kerja atau budaya kerja, yang meliputi baik sikap orang terhadap kerja maupun perilaku di tempat kerja.

Mengingat pentingnya peranan manusia dalam manajemen untuk menghadapi tantangan-tantangan tadi maka perusahaan yang menginginkan tetap bertahan dalam persaingan dan dapat mengembangkan diri sebaiknya menerapkan pendekatan Sumber Daya Manusia secara konsekuen, dalam arti pembinaan sumber daya manusia dengan berorientasi pada sistem. Pada masa sekarang dan yang akan datang filsafat Manajemen Sumber Daya Manusiannya pun akan mengalami perubahan yaitu adanya kesadaran umum akan pentingnya sumber daya manusia dalam karya perusahaan dan adanya penghargaan pada martabat karyawan sebagai manusia serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan dan memanfaatkan potensi yang ada padanya.

Dalam pada itu peranan manajer sumber daya manusia dalam hal ini menjadi penting. Mereka diberi tantangan tetapi juga merupakan suatu

kesempatan. Mereka bukan hanya sebagai pelaksana tugas-tugas yang sifatnya administratif dan trouble shooting (Gunawan A. Wardhana), tetapi harus dapat membuktikan kontribusinya pada peningkatan produktivitas dan efisiensi yang berkaitan dengan penggunaan tenaga manusia. Untuk itu mereka harus melengkapi diri dengan berbagai pengetahuan (sosiologi, psikologi, manajemen, ekonomi) ketrampilan dan sikap yang diperlukan. Dengan cara ini mereka diharapkan dapat memberikan sumbangannya dalam usaha mengubah pandangan yang sifatnya tradisional terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia kepada Manajemen Sumber Daya Manusia modern.

Akan halnya perusahaan-perusahaan yang relatif kecil dan sederhana yang masih dikelola secara tradisional dalam menghadapi masalah-masalah manusia juga perlu orientasi baru dari pihak pimpinannya.

Pada umumnya setiap perusahaan ingin dapat mencapai sasarnya yaitu memperoleh hasil yang tinggi, dengan keuntungan yang memadai. Hal ini perlu dilakukan agar kelangsungan hidupnya dapat terjamin. Kegiatan perusahaan pada hakekatnya merupakan upaya bersama antara pengusaha dengan karyawan. Kalau perusahaan terlampau memberatkan

tekanan pada usaha untuk mencapai sasarannya yaitu memperoleh keuntungan sebesar mungkin, tetapi lalai akan manusia yang terlibat di dalamnya, perusahaan tersebut kiranya akan mengalami kesulitan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Faktor manusia yaitu karyawan perlu mendapat perhatian secara khusus mengingat bahwa karyawan bukan mesin yang dapat begitu saja diganti atau dirubah semau-maunya.

Sekarang ini semestinya di negara Pancasila ini baik pengusaha maupun karyawan menyadari hak dan kewajibannya, yaitu: (1) Masing-masing pihak saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti peranan serta hak dan melaksanakan kewajibannya masing-masing dalam keseluruhan proses produksi. (2) Pengusaha perlu menjamin pemberian imbalan yang layak secara manusiawi dan sesuai dengan sumbangan jasa yang dihasilkan oleh karyawan dan sesuai dengan kemajuan yang dicapai oleh perusahaan. (3) Karyawan harus memiliki kesadaran dalam turut bertanggung jawab atas kelancaran, kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan (Departemen Tenaga Kerja, Pokok-pokok kebijaksanaan 1983) (1987).

Untuk itu maka sasaran pembinaannya adalah:
(a) memanusiakan manusia (b) adanya keterbukaan

(c) demokrasi (d) produktivitas (e) disiplin.

Hadirin yang saya hormati,

Dari apa yang telah saya paparkan di muka kiranya jelas bahwa di waktu-waktu yang akan datang perusahaan akan menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan. Untuk itu keunggulan sumber daya manusia akan semakin terasa penting dan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan perusahaan. Kita menyadari bahwa masa depan penuh dengan ketidak pastian, untuk itu kita hanya bisa memperkirakan. Kebutuhan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi tuntutan dan perkembangan jaman mengharuskan perusahaan melakukan program pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan tersebut tidak hanya diperuntukkan bagi karyawan saja akan tetapi yang lebih penting adalah pengembangan bagi para manajer, karena perkembangan perusahaan membutuhkan manajer-manajer profesional yang tangguh. Untuk itulah saya ingatkan kembali bahwa di masa yang akan datang peranan Manajemen Sumber Daya Manusia makin menjadi penting, sebab untuk dapat menangani orang-orang dengan baik dan dapat memenuhi tuntutan perubahan, manajer memerlukan ketrampilan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik.

Hadirin yang saya muliakan,

Sebelum saya mengakhiri pidato pengukuhan ini perkenankanlah saya memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah menganugerahkan kepada saya kesehatan, ketabahan dan bimbingan sehingga saya sampai kepada jenjang ilmiah yang tertinggi.

Pernyataan terima kasih saya sampaikan kepada Pemerintah Republik Indonesia d.h.i. Bapak Presiden RI dan Bapak Menteri Pendidikan dan Kebudayaan yang telah berkenan mengangkat saya sebagai Guru Besar.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada Bapak Rektor/Ketua Senat Universitas Diponegoro dan Senat/Dewan Guru Besar Universitas Diponegoro, begitu pula kepada Dekan dan Senat Fakultas Ekonomi yang telah menyetujui dan mengusulkan saya diangkat sebagai Guru Besar pada Fakultas Ekonomi.

Terima kasih saya tujukan kepada seluruh teman-teman dosen, karyawan Fakultas Ekonomi atas kerjasame yang baik selama ini.

Kepada semua guru-guru saya sejak Sekolah

Dasar sampai Sekolah Lanjutan Atas yang telah mengajar dan mendidik saya, saya ucapkan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya.

Demikian pula tidak dapat saya lupakan jasa-jasa para Guru Besar dan Dosen yang pernah mendidik dan membimbing saya di Universitas Gajah Mada, khususnya kepada Prof. Kertanegara SH almarhum, Prof. Drs. P.I. Oey Liang Lee almarhum, Prof. DR. De Heer almarhum saya ucapkan terima kasih atas perhatian, bimbingan dan dorongannya yang sangat berkesan selama menjadi mahasiswanya.

Kepada mantan Rektor Universitas Diponegoro dr. A. Soeroyo dan almarhum Prof. Soedarto SH, saya ucapkan terima kasih yang mendalam atas segala bimbingan dan kebaikannya.

Kepada ayah dan ibu saya almarhum saya merasa tidak mempunyai kata-kata untuk menyampaikan segala sesuatu yang terkandung dalam kalbu saya, kecuali ucapan terima kasih yang tak terhingga atas budi luhur dan pengorbanannya yang telah diberikan kepada saya.

Kepada ayah dan ibunda mertua almarhum
dak lupa saya haturkan terima kasih yang

sebesar-besarnya. Selama hidupnya beliau selalu memberikan dorongan dan bimbingannya.

Kepada mereka yang paling dekat dengan saya, istri dan ketiga anak-anak saya yang saya cintai tidak dapat saya menemukan kata-kata untuk menyatakan rasa terima kasih saya atas segala pengorbanan, pengertian, bantuan dan dorongan yang selama ini saya terima.

Akhirnya terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada panitia dan semua pihak yang membantu saya, yang telah bekerja keras untuk penyelenggaraan pengukuhan Guru Besar saya sehingga berjalan dengan baik. Demikian pula saya sampaikan terima kasih kepada hadirin yang dengan penuh kesabaran telah mengikuti pidato saya ini. Saya mohon doa restu agar saya dapat menunaikan tugas Guru Besar dengan sebaik-baiknya.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan rahmat dan bimbingannya kepada kita semua.

Sekian dan terima kasih.

Semarang, 30 Oktober 1989.

DAFTAR PUSTAKA

- Barber D, The Practice of Personnel Management, Institute of Personnel Management, London 1973.
- Benge EJ, Element of Modern Management, New York, 1976.
- Departemen Tenaga Kerja, Pokok-pokok Kebijakan, Tahun 1983, Yayasan Tripartit Nasional, Jakarta 1987.
- Dessler G, Personnel Management, Reston Publishing Company, Inc. 1984. Alih bahasa oleh Agus Dharma SH, Penerbit Erlangga, 1984.
- Drucker PF, Management task, Responsibility, Practices, William Heinemann Ltd., London, 1974.
- Flippo EB, Principles of Personnel Management, Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd., Tokyo, 1971.
- Gunawan A. Wardhana, Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia, Kemungkinan-kemungkinan dan hambatan-hambatan dalam penerapannya,

Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia
Mei-Juni 1981.

Heidjrahman Ranupandojo, Manajemen Personalia,
BPFE Yogyakarta, 1985.

Hersey P, Blanchard KH, Manajemen of Organiza-
tional Behavior, Prentice Hall of India,
New Delhi 1974.

Kast FE & Rosenzweig JE, Organization and Mana-
gement, A System and Contingency Approach,
Mc. Graw-Hill, Inc, USA, 1979.

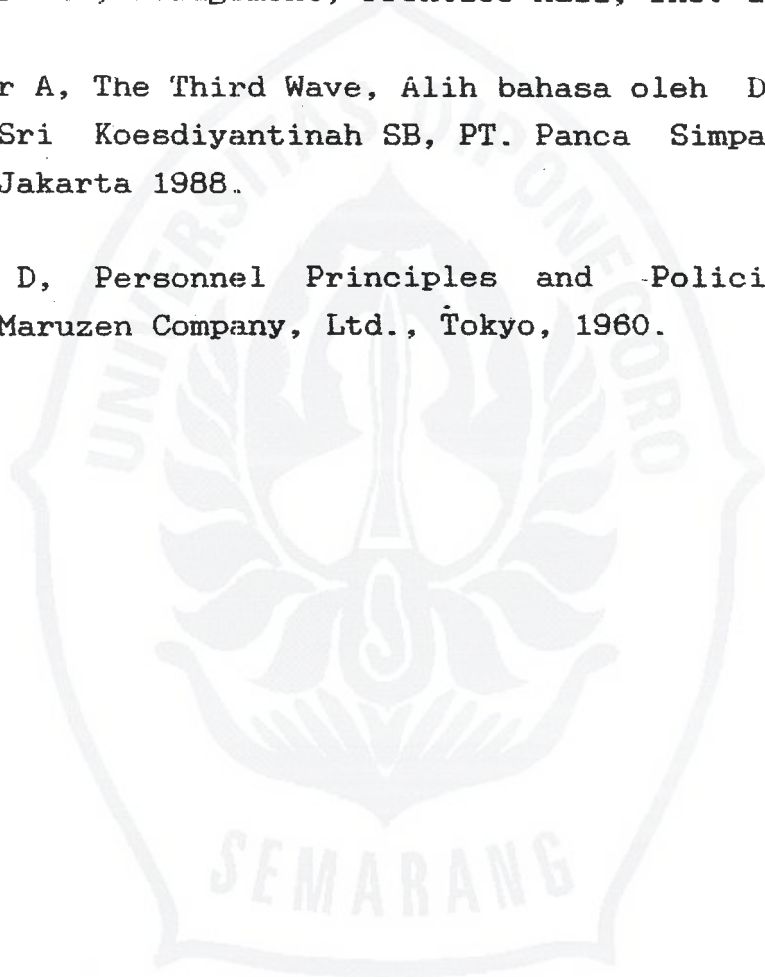
Maynard HB, Top Management Handbook, Mc. Graw-
Hill Book Company, USA, 1960.

Miles RE, Theories of Management: Implications
for Organization Development, Mc. Graw-Hill
Kogakusha Ltd., Tokyo, 1975.

Murdick RG, Joel E. Ross, Information System for
Modern Management, Prentice-Hall of India,
New Delhi, 1983.

Robbin SP, Personnel, The Management of Human
Resources, Prentice Hall, Inc. Englewood
Cliffs, New Jersey, 1978.

- Sikula AF, Personnel Administration and Human Resources Management, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 1976.
- Stoner JAF, Management, Prentice-Hall, Inc. 1982
- Tofler A, The Third Wave, Alih bahasa oleh Dra. Sri Koesdiyantinah SB, PT. Panca Simpati, Jakarta 1988.
- Yoder D, Personnel Principles and Policies, Maruzen Company, Ltd., Tokyo, 1960.



RIWAYAT HIDUP

I. N a m a : R. Soehardjo
Tempat &
Tgl. lahir : Klaten, Surakarta, 25-9-1932.
Nama Istri : R. Ay. Kandihawa Suryodiningrat
Anak-anak : R. A. Laksmi Dewi Harkandi P, SE
R. M. Handi Dewanto, SE
R. A. Harkandi Dewayani.

II. Pendidikan

1945 : Tamat SD di Sala
1948 : Tamat SMP II di Sala
1952 : Tamat SMAN di Sala
1961 : Lulus Fak. Ekonomi Universitas
Gajah Mada.

III. Pengalaman Pekerjaan

1957-1961 : Guru SMA VI Yogya
1961 : Asisten Ahli Pada F. Ekonomi,
Universitas Diponegoro
1961-1963 : Pembantu Dekan II F. Ekonomi,
Universitas Diponegoro
1964-1965 : Pembantu Dekan I F. Ekonomi,
Universitas Diponegoro
1967-1971 : Pembantu Dekan II F. Ekonomi,
Universitas Diponegoro

- 1972-1973 : Dekan Fak. Ekonomi, Universitas Diponegoro
- 1975 : Deputy Rektor Bidang Administrasi & Keuangan Universitas Diponegoro
- 1976 : Asisten Rektor Bidang Keuangan, Personalia dan Administrasi Universitas Diponegoro
- 1976-1982 : Pembantu Rektor II Bidang Administrasi & Keuangan Universitas Diponegoro
- 1982-Sekrg.: Kepala UPT Komputer Universitas Diponegoro
- 1988-Sekrg.: Direktur Badan Pengembangan Manajemen & Akuntansi F. Ekonomi Universitas Diponegoro.