

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MDSM), PENDEKATAN NORMATIF VERSUS KONTEKSTUAL

Siswanto<sup>1</sup>

## ABSTRACT

*There has been a number of human resource management (HRM) books offering principles, components, and step-by-step of HRM. However, there are no books which elaborate how to practice HRM contextually in reality. This article aims at elaborating HRM practice contextually, either in health organizations or non-health organizations. From analysis of general management and HRM references, a number of points can be identified as follows. First, from the perspective of philosophy of sciences, management sciences can be categorized into two groups, i.e. instrumental view, starting the analysis from "organization" and social action view, starting the analysis from "actors' actions". Second, HRM models can also be categorized into two groups, i.e. hard model (Michigan model), focusing on "organization", and soft model (Harvard model), focusing on "human needs". Third, in real HRM practice a manager should integrate hard model and soft model to form a long spectrum in such a way that he can move from one pole to another pole to adjust with variance of organization as an entity and variance of organization components within which he manages. It can be concluded that an effective manager is the one who is mastering all of HRM approach models, then he can implement them in proper situations (contingency in characteristics).*

**Key words:** human resource management, intrumental, social action, contingency

## ABSTRAK

*Banyak buku-buku manajemen sumber daya manusia (MSDM) menawarkan prinsip-prinsip, komponen, dan langkah-langkah MSDM. Namun demikian, belum ada buku yang membahas bagaimana sesungguhnya MSDM dipraktikkan secara kontekstual. Tulisan ini bertujuan untuk mengelaborasi praktik MSDM secara kontekstual, berlaku baik organisasi kesehatan maupun non-kesehatan. Dari analisis terhadap referensi manajemen secara umum dan juga MSDM, sejumlah poin penting dapat diidentifikasi sebagai berikut. Pertama, secara filsafat ilmu analisis ilmu manajemen terbagi dalam dua kelompok, yakni cara pandang instrumental (instrumentl view) yang analisisnya bertolak dari "organisasi" dan cara pandang tindakan sosial (social action view) yang analisisnya bertolak dari "tindakan aktor". Kedua, model MSDM juga terbagi dalam dua kelompok, yakni hard model (model Michigan) yang berorientasi pada "organisasi" dan soft model (model Harvard) yang berorientasi pada "kebutuhan manusia". Ketiga, dalam praktik MSDM sesungguhnya seorang manajer harus mengintegrasikan hard model dan soft model dalam suatu spektrum, sehingga ia mampu bergerak dari satu kutub ke kutub lainnya untuk menyesuaikan dengan variasi organisasi sebagai sebuah entitas dan variasi komponen di dalam organisasi yang ia pimpin. Dari tulisan ini dapat disimpulkan bahwa seorang manajer yang efektif adalah seseorang yang menguasai kesemua model pendekatan MSDM, kemudian ia mampu menerapkannya pada situasi yang tepat (bersifat kontijensi).*

**Kata kunci:** manajemen sumber daya manusia, instrumental, tindakan sosial, kontijensi

Naskah masuk: 9 Desember 2009, Review 1: 11 Desember 2009, Review 2: 11 Desember 2009, Naskah layak terbit: 21 Desember 2009

## PENDAHULUAN

Sebagaimana sudah banyak dituangkan dalam berbagai tulisan ilmiah bahwasanya ilmu manajemen selalu dapat dilihat dalam dua perspektif, yakni normatif dan realitas. Perspektif **normatif**,

**preskriptif**, atau **generik**, adalah terkait dengan "apa yang seharusnya oleh para manajer lakukan dalam mengelola organisasi". Domain normatif biasanya dibatasi oleh teori-teori yang sudah mapan dan bersifat linear-rasional, dikembangkan dengan pendekatan

---

<sup>1</sup> Pusat Penelitian dan Pengembangan Sistem dan Kebijakan Kesehatan, Jl. Indrapura 17 Surabaya.

Korespondensi: .....

E-mail: siswantos@yahoo.com

kuantitatif-verifikatif. Sementara, perspektif **realita**, **profane**, **deskriptif**, atau **kontekstual**, adalah pandangan yang terkait dengan “praktik sebenarnya tentang manajemen di lapangan dalam mengelola organisasi”. Domain deskriptif, biasanya dikembangkan dari penelitian-penelitian yang bersifat kualitatif-eksploratif. Pendekatan normatif versus deskriptif demikian tentunya juga berlaku pada organisasi kesehatan, misalnya, Dinas Kesehatan, Rumah Sakit, dan Puskesmas. Strauss dkk. (1963), misalnya, meneliti interaksi antar aktor (dokter, perawat, dan manajemen) pada *setting* organisasi rumah sakit dengan pendekatan deskriptif kualitatif, menemukan bahwa interaksi antar aktor di rumah sakit adalah berpola sebagai “*negotiated order*”. Artinya, yang terjadi sesungguhnya dalam interaksi antar aktor di rumah sakit adalah jauh dari praktik manajemen instrumentalistik (POAC, atau POSDCORBE), namun lebih kepada proses negosiasi antar aktor (dokter, perawat dan manajemen).

Pengembangan ilmu manajemen dalam perspektif realita ini dalam tiga dekade terakhir menjadi sangat berkembang. Sebut saja, tulisan Mintzberg dengan judul: “*The Manager’s Job: Folklore and Facts*” adalah hasil dari pertanyaan sederhana yang diangkat oleh Mintzberg, yaitu (i) apa yang sesungguhnya dikerjakan manajer?, (ii) bagaimana organisasi membentuk struktur oleh dirinya sendiri?, (iii) bagaimana strategi organisasi terbentuk? (Mintzberg, 2005). Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, Mintzberg melakukan observasi terhadap kegiatan manajer (semacam *time and motion study*). Hasil pengamatan Mintzberg ini mampu menghasilkan cara pandang lain tentang ilmu manajemen. Sebagaimana dimaklumi, pada perkembangan awal, ilmu manajemen sangat didominasi oleh cara pandang *instrumentalism*, yakni organisasi dilihatnya sebagai “alat” (lihat POAC-nya Taylor, POSDCORBE-nya Gulick, dan sebagainya). Melalui metode pengelompokan secara tematik, Mintzberg telah berhasil mengidentifikasi tiga peran utama manajer, yakni (i) *interpersonal roles*, (ii) *information roles*, dan (iii) *decision roles*, yang mana dalam masing-masing jenis peran masih mengandung beberapa sub-jenis peran (Pugh, 1990). Hasil penelitian Mintzberg ini menawarkan “sesuatu yang berbeda” dibandingkan dengan para pendahulunya (Taylor, Gulick), yang terkesan sangat normatif.

Fenomena demikian, sudah barang tentu juga terjadi pada ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dalam buku-buku teks tentang MSDM kita biasanya akan dengan mudah menemukan fungsi-fungsi MSDM secara normatif (lihat Bernardin & Russell, 1993; Ivancevich, 1995). Buku-buku demikian biasanya menguraikan dengan gamblang tentang “apa yang seharusnya dikerjakan oleh manajer terkait dengan manajemen sumber daya manusia”. Bahasannya biasanya menyangkut komponen fungsi-fungsi MSDM berserta uraian “*how to do*” dari masing-masing komponen. Sebaliknya, manajemen deskriptif (kontekstual) tentang MSDM, biasanya kita temukan dalam tulisan jurnal, tesis, atau disertasi yang bertujuan memperbaiki atau melengkapi teori yang sudah mapan, sebagaimana ditulis dalam buku-buku teks.

Dalam rangka untuk memahami MSDM secara utuh dan komprehensif, kiranya perlu dibahas komparasi antara pendekatan normatif dan kontekstual dalam MSDM. Tulisan ini bertujuan untuk membahas manajemen sumber daya manusia dalam pandangan normatif versus kontekstual, guna mendapatkan pemahaman MSDM secara kritis dan analitis.

## DUA CARA PANDANG DALAM ILMU MANAJEMEN

Realitas sosial yang bernama ‘organisasi’ telah dimaknai oleh berbagai pengemuka teori manajemen sesuai dengan latar belakang dari pengemuka teori, karena latar belakang seseorang akan mengarahkan kepada objek formal ilmu (teropong) tertentu yang digunakannya. Seorang *engineer* akan melihat organisasi sebagai mesin, *behaviorist* melihatnya sebagai sasana memenuhi kebutuhan manusia, *biologist* melihatnya sebagai sistem organisme, *matematician* melihatnya sebagai entitas matematik, *political scientist* melihatnya sebagai wahana politik, dan akhirnya *anthropologist* melihatnya sebagai entitas budaya. Cara pandang (teropong ilmu) yang berbeda inilah yang melahirkan beragam teori manajemen. Lebih jauh, Morgan (1996) menyatakan bahwa bermacam cara pandang dalam teori organisasi ini ibarat metafora. Dinamakan metafora karena setiap teori mencoba melihat ‘organisasi’ dan ‘manajemen’ menurut kaca matanya (analogi) masing-masing, tanpa melihat realitas praktek manajemen yang senyata-nyatanya.

Degeling (1997) membagi kesemua hiruk-pikuk ilmu organisasi dan manajemen menjadi dua kelompok cara pandang, yakni cara pandang instrumental (*instrumental view*) dan cara pandang tindakan sosial (*social action view*). Dalam cara pandang instrumental, objek formal yang dilihat adalah organisasi (sekelompok orang dalam kelembagaan), sehingga organisasi bersifat *pre-existent* (organisasi sudah ada lebih dulu sebelum tindakan para anggotanya); manajemen dilihat sebagai aktivitas yang rasional, sekuensial (urut), prediktif, dan bebas dari kepentingan manajer. Dengan kata lain, aktivitas manajemen adalah penguasaan ilmu yang bersifat ‘teknik’ untuk menjalankan organisasi. Cara pandang ini sering disebut dengan manajemen **normatif** atau **preskriptif**, karena berusaha menawarkan **resep** yang bersifat generik.

Sebaliknya, objek formal pada cara pandang tindakan sosial dimulai dari individu (aktor) yang ada dalam organisasi; dengan demikian diskursus dalam cara pandang ini adalah membahas “apa yang dikerjakan para aktor dalam membangun interaksinya dengan aktor lain sehingga terbentuklah organisasi (*getting organized*)”. Organisasi dilihatnya sebagai produk dari tindakan para aktor yang terlibat (*non pre-existent*), dan perilaku para aktor bukanlah semata-mata produk manajer tapi lebih kepada produk individual masing-masing aktor dalam memaknai realitas dan untuk mengejar kepentingannya. Konsekuensinya, ‘organisasi’ merupakan entitas

yang bersifat dinamis, sesaat, dan berubah dari waktu ke waktu. Karena cara pandang ini menjelaskan apa yang sebenarnya dikerjakan oleh para aktor termasuk manajer pada kehidupan nyata organisasi, maka cara pandang ini sering disebut dengan pemikiran **manajemen deskriptif, profane** atau **realita**.

Perdebatan cara pandang instrumental dengan cara pandang tindakan sosial dalam ilmu manajemen sesungguhnya analog dengan perdebatan panjang tentang terbentuknya struktur sosial dalam sosiologi. Pada sebagian teori, misalnya Durkheim, menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh hukum umum dari suatu struktur sosial; sementara teori lainnya, Weber misalnya, menyatakan bahwa perilaku individu berawal dari motif-motif dan pemaknaan realitas yang berasal dari diri individu sendiri (Worsley, 1991). Dengan mencermati apa yang telah diuraikan diperoleh pemahaman yang semakin jelas, bahwa semua teori manajemen telah menggunakan objek formal (objek keilmuan) yang berbeda dalam melihat apa itu organisasi dan apa itu manajemen, yang berakibat pada pemaknaan parsial ketimbang pemaknaan yang utuh. Perbandingan cara pandang instrumental dan cara pandang tindakan sosial dapat dideskripsikan pada Tabel 1.

Kalau kita melihat Tabel 1, maka dalam praktik manajemen yang sebenarnya tampaknya baik pendekatan normatif maupun pendekatan deskriptif harus tetap dijalankan secara bersama-sama. Pertanyaannya adalah pada konteks apa harus

**Tabel 1.** Perbandingan Cara Pandang Instrumental Vs Cara Pandang Tindakan Sosial (hasil analisis oleh penulis)

| No | Domain  | Cara Pandang Instrumental ( <i>intrumental view</i> )   | Cara Pandang Tindakan Sosial ( <i>Social action view</i> )  |
|----|---|---|---|
| 1  | <b>Asumsi</b>                                   | Terdapat metoda dan prinsip-prinsip umum untuk mengelola organisasi (sekelompok orang) untuk mencapai tujuan tertentu | Terdapat metoda dan prinsip-prinsip umum untuk memengaruhi orang (individu) untuk mencapai tujuan tertentu                              |
| 2  | Ontologi:<br>– Objek material<br>– Objek formal | Manusia<br><br>Organisasi (sekelompok orang dalam kelembagaan)  | Manusia<br><br>Tindakan sosial individu (aktor)   |
| 3  | <b>Epistemologi</b>                             | Melihat dan menganalisis perilaku orang-orang di dalam ‘organisasi’ (kelembagaan)                                     | Melihat dan menganalisis perilaku orang-orang dalam berinteraksi sehingga membentuk komunitas ‘organisasi’ ( <i>getting organized</i> ) |

| No  | Domain   | Cara Pandang Instrumental ( <i>instrumental view</i> )  | Cara Pandang Tindakan Sosial ( <i>Social action view</i> )   |
|-----|--|---|--|
| 4   | Konsekuensi perbedaan ontologi dan epistemologi            |   |  |
| (1) | <i>Definisi tentang organisasi</i>                         | Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan kelompok, yang keberadaannya tidak tergantung dari persepsi, pemahaman, dan kepentingan dari aktor di dalam maupun di luar organisasi.   | Organisasi adalah produk dari tindakan sosial para anggota melalui negosiasi makna dan kepentingan, sehingga organisasi bersifat dinamis dan sesaat  |
| (2) | <i>Definisi tentang manajemen</i>                          | Aktivitas manajemen diasumsikan netral, rasional, dapat diprogramkan, dan bebas dari persepsi dan kepentingan manajer   | Aktivitas manajemen adalah tidak netral, kadang irasional, tergantung persepsi dan kepentingan manajer   |
| (3) | <i>Diskursus</i>   | Diskursus mencakup tema: tujuan organisasi, tugas, wewenang, peran, fungsi, perencanaan, departemenisasi, penggerakan, motivasi, monitoring, evaluasi, efektivitas, efisiensi dan sejenisnya  | Diskursus mencakup tema: tata nilai, norma, ritual, seremoni, pemaknaan realitas, kepentingan, kekuasaan ( <i>power</i> ), negosiasi, kompromi, tawar-menawar, dan sejenisnya  |
| (4) | <i>Konsep struktur organisasi</i>                          | Struktur organisasi adalah bagan organisasi yang menggambarkan pembagian tugas dan fungsi dari bagian-bagian organisasi yang diasumsikan akan membentuk perilaku anggota organisasi, oleh karenanya perilaku anggota organisasi dianggap sebagai produk manajemen | Struktur organisasi adalah pola hubungan perilaku antar anggota yang terlibat, yang bukan semata-mata sebagai produk manajemen tapi lebih kepada hasil kontes pemaknaan realitas dan perebutan kepentingan antar aktor yang terlibat |
| (5) | <i>Konsep tentang perilaku anggota di dalam organisasi</i> | Perilaku anggota organisasi dibentuk dan diarahkan oleh manajemen dalam bentuk aturan dan prosedur, guna pencapaian tujuan organisasi   | Perilaku anggota dalam organisasi adalah hasil dari proses negosiasi kepentingan dan kontes pemaknaan yang dilembagakan oleh aktor yang terlibat   |
| 5   | <b>Aksiologi</b>   | Ilmu yang ditawarkan bersifat <b>preskriptif (normatif)</b> tentang teknik dan prosedur <i>memanage</i> organisasi  | Ilmu yang ditawarkan bersifat <b>deskriptif (eksplanatif)</b> , kemudian aksiologinya bersifat taktik dan strategi memengaruhi orang lain  |

menjalankan manajemen normatif, dan pada konteks apa harus menjalankan manajemen deskriptif. Hal ini tentunya memerlukan "**seni**" dalam praktik manajemen yang sebenarnya. Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa praktik manajemen adalah "kombinasi ilmu dan seni" untuk mengelola manusia dalam mencapai tujuan tertentu.

### MODEL NORMATIF MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penggunaan (utilisasi) sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tentu saja ini adalah definisi normatif MSDM yang memberikan penekanan bahwa organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan, yang merupakan interpretasi organisasi secara normatif.

Dalam MSDM terdapat berbagai fungsi, yakni *staffing* (rekrutmen dan seleksi), pengembangan

SDM, penggajian (*compensation*), kesehatan dan keselamatan kerja (*occupational health and safety*), dan hubungan industrial (*employee and labour relation*), serta fungsi pendukung lainnya dalam bentuk riset SDM (*human resource research*) (Masdar, Asmorowati & Irianto, 2009). Uraian dari fungsi-fungsi MSDM dapat dilihat pada Tabel 2.

Untuk menjelaskan keterkaitan antar konsep (konstruk) dalam ruang lingkup MSDM, para ahli telah mengembangkan berbagai model MSDM. Banyak model yang telah dikembangkan oleh para ahli, namun dalam bahasan ini hanya dikemukakan dua model MSDM, yakni model *Michigan* dan *Harvard*. Kedua model ini dibahas di sini karena kedua model ini menggunakan pendekatan yang berlawanan, di mana model Michigan berorientasi pada "tujuan organisasi" sehingga sering disebut "*hard mode*" sedangkan model Harvard lebih berorientasi pada "manusia" sehingga sering disebut "*soft mode*". Dikaitkan dengan

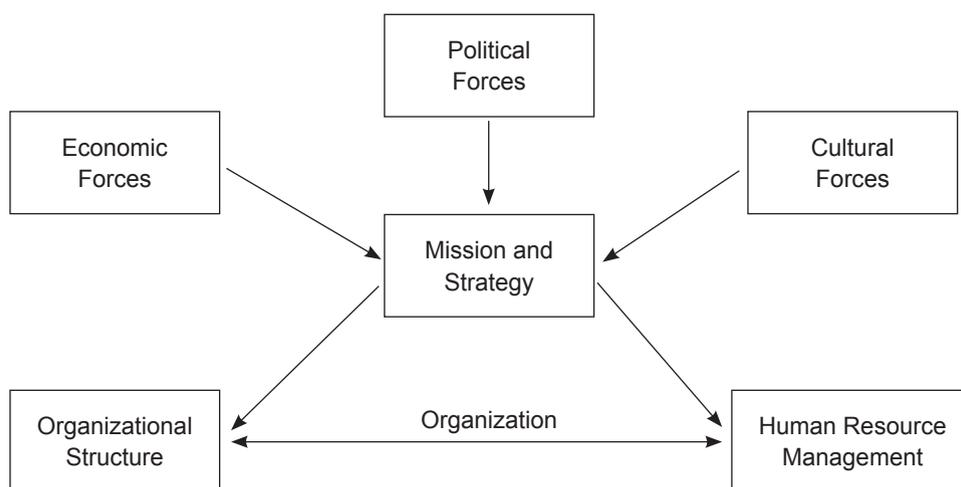
**Tabel 2.** Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Masdar, Asmorowati dan Irianto, 2009)

| No | Fungsi  | Kegiatan  |
|----|---|---|
| 1  | Staffing  | Analisis jabatan<br>Perencanaan SDM<br>Rekrutmen dan Seleksi                                    |
| 2  | Pengembangan SDM ( <i>Human resource development</i> )                    | Pelatihan dan pengembangan<br>Perencanaan karir<br>Penilaian kinerja<br>Pengembangan organisasi |
| 3  | Penggajian ( <i>compensation</i> )  | Gaji pokok<br>Tunjangan fungsional dan struktural<br>Tunjangan lain                             |
| 4  | Kesehatan dan keselamatan kerja ( <i>Occupational health and safety</i> ) | Jaminan kesehatan<br>Jaminan keselamatan  |
| 5  | Hubungan industrial ( <i>Employee and labour relation</i> )               | Serikat pekerja   |
| 6  | Riset SDM ( <i>Human resource research</i> )                              | Riset pada semua fungsi MSDM untuk mendukung organisasi dalam mengelola SDM                     |

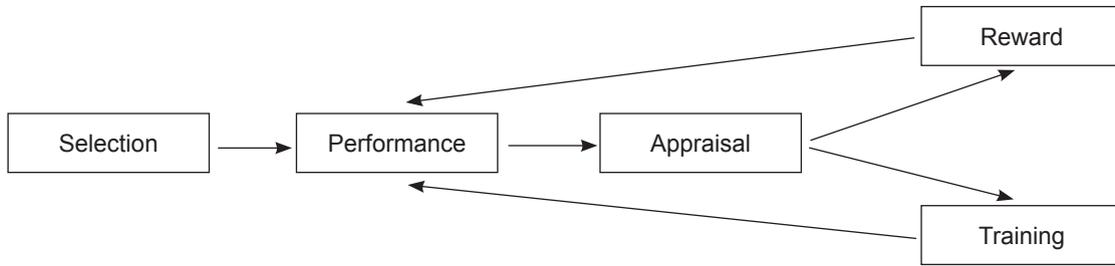
analisis bahwa cara pandang organisasi terdiktomi menjadi cara pandang instrumental versus tindakan sosial, maka dapat dikatakan bahwa model Michigan merupakan interpretasi organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan (*instrumental view*), sedangkan model Harvard merupakan interpretasi organisasi sebagai produk tindakan sosial (*social action view*).

Model Michigan terdiri dari dua perspektif, yakni perspektif hubungan antara strategi dengan lingkungan (Gambar 1) dan perspektif MSDM-nya sendiri (Gambar 2) (Gill, 1999).

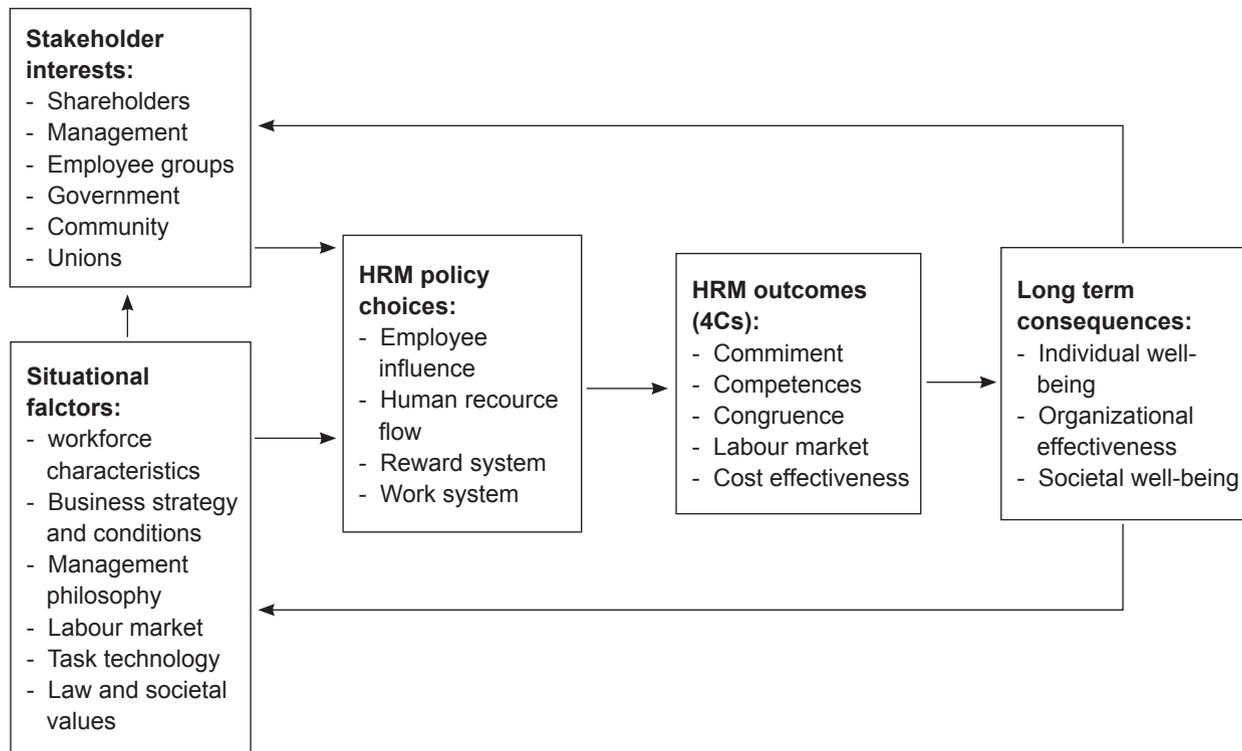
Pada Gambar 1, terlihat bahwa terdapat hubungan erat antara misi dan strategi organisasi dengan lingkungan (ekonomi, politik dan budaya), yang selanjutnya misi dan strategi organisasi akan memengaruhi penstrukturan organisasi dan manajemen SDM. Selanjutnya pada Gambar 2, menggambarkan kerangka kerja sederhana tentang hubungan antara seleksi, kinerja, penghargaan, *reward*, dan pelatihan. Di sini tampak ada hubungan timbal balik antara kinerja, penghargaan, *reward* dan *training*. Sebagaimana sudah disitir di depan, jelas



**Gambar 1.** Perspektif Hubungan antara Strategi dengan Lingkungan Model *Michigan*



**Gambar 2.** Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Model *Michigan*



**Gambar 3.** Kerangka Kerja MSDM Model *Harvard*

sekali tampak bahwa model Michigan menekankan pada “kepentingan organisasi”, sehingga pendekatan ini sering disebut “*hard model*”.

Sementara itu, model Harvard menggambarkan kerangka kerja yang menghubungkan antara pilihan kebijakan MSDM dengan lingkungan internal dan eksternal, serta keterkaitannya dengan *outcome* SDM dan konsekuensi jangka panjangnya (lihat Gambar 3) (Gill, 1999).

Pada Gambar 3, terlihat bahwa lingkungan eksternal (*stakeholder interests*) dan lingkungan internal (*situational factors*) menentukan pilihan

kebijakan manajemen SDM yang akan digunakan. Pilihan manajemen SDM untuk merespon kedua hal tersebut meliputi pengaruh pegawai, alur SDM, sistem penghargaan, dan sistem pekerjaan.

Dari upaya strategi organisasi dalam memilih pilihan kebijakan, selanjutnya akan diperoleh hasil manajemen SDM berupa **4 Cs**, yakni *Commitment* (komitmen), *Competence* (kompetensi), *Congruence* (keselarasan), dan *Cost effectiveness* (efektivitas biaya). Hasil jangka panjang yang diharapkan dari pencapaian 4 Cs adalah kesejahteraan individu, efektivitas organisasi dan juga kesejahteraan

**Tabel 3.** Perbandingan Model Michigan dan Model Harvard dalam MSDM (Dimodifikasi dari Masdar, Asmorowati & Irianto, 2009; Gill, 1999)

| Aspek       | Model Michigan ( <i>Hard Model</i> )   | Model Harvard ( <i>Soft Model</i> )  |
|-------------|--|--|
| Fokus       | Kinerja individu untuk mencapai tujuan organisasi  | Manusia (SDM) sebagai aset organisasi  |
| Dasar       | Kontrol organisasi terhadap SDM  | Pengembangan manusia ( <i>human development</i> )  |
| Konsentrasi | Penyesuaian cara manajemen SDM dengan misi dan strategi organisasi   | Peningkatan kompetensi dan komitmen untuk daya saing organisasi  |
| Isi         | Siklus MSDM, manajemen strategis SDM   | Sistem MSDM, <i>Outcome</i> MSDM   |
| Komponen    | Struktur organisasi, misi dan strategi organisasi, MSDM yang terdiri dari seleksi, kinerja, penghargaan, imbalan dan pengembangan  | Pilihan kebijakan MSDM (sistem pekerjaan, imbalan, alur SDM, dan pengaruh karyawan), faktor situasional, faktor <i>stakeholders</i> , outcome SDM, dan konsekuensi jangka panjang  |
| Strategi    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyelarasan antara SDM dengan strategi bisnis</li> <li>- SDM dianggap sebagai biaya</li> <li>- SDM dianggap sebagai faktor dalam produksi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SDM dianggap sebagai "<i>human assets</i>"</li> <li>- Mendorong komitmen dengan pelibatan, partisipasi dan komunikasi</li> <li>- Pengembangan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan individu dan organisasi</li> </ul> |
| Klasifikasi | Pendekatan normatif  | Pendekatan analitis (deskriptif)   |

masyarakat secara lebih luas. Sebagaimana juga sudah disitir di depan, bahwa model Harvard lebih menekankan pada "**manusia**" sebagai aset organisasi; oleh karena itu model Harvard ini sering disebut dengan "*soft model*".

Bila kedua model tersebut dibandingkan, maka secara umum perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

### **PENDEKATAN INTEGRATIF DALAM MSDM**

Sebagaimana telah diuraikan pada Tabel 3, bahwasanya terdapat dua model MSDM, yakni pendekatan *hard* dan pendekatan *soft*. Bila ditarik benang merah dalam konteks pengembangan ilmu manajemen, maka dapat dikatakan bahwa pendekatan *hard* adalah diturunkan dari falsafah Taylorism (*scientific management*), yang lebih menekankan pada "rekayasa SDM" untuk kepentingan organisasi. Sedangkan, pendekatan *soft* diturunkan dari falsafah hubungan kemanusiaan (*human relations*), yang lebih menekankan pada komitmen dan keinginan SDM, sehingga misi organisasi merupakan komitmen bersama.

Dalam ilmu manajemen secara umum, sebenarnya juga terdapat setidaknya enam model (metafora) untuk menjelaskan fenomena manajemen, yakni *Scientific Management*, *Human Relations*, *Systems (Organic)*, *Contingency*, *Culture* dan *Politics*. Masing-masing

metafora mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing dalam menganalisis ilmu manajemen (Morgan, 1996).

Selanjutnya Quinn dkk. (2000) menawarkan sebuah kerangka tunggal tentang kompetensi peran dasar yang harus dikuasai oleh seorang manajer agar dia mampu menjadi manajer yang efektif. Quinn menyatakan bahwa seorang manajer harus mempunyai delapan kompetensi peran dasar secara simultan dan menyeluruh guna merespon masalah manajemen dari berbagai dimensi. Yang menarik dari model Quinn adalah bahwa ke delapan peran dasar tersebut bersifat "bersaing", artinya komponen peran dasar tersebut bersifat paradoks (berlawanan) satu dengan yang lainnya, namun ke delapannya harus dikuasai dan dipraktikkan secara simultan. Dengan memainkan kedelapan peran bersaing tersebut secara tepat waktu dan situasi, maka pengamat dari luar akan melihat perilaku manajer sepertinya tidak logis, tidak konsisten dan kontradiktif. Namun demikian, bila dilihat secara utuh, perilaku yang kontradiktif itu menyatu dalam keseluruhan yang bersifat dinamis dalam rangka menyesuaikan peran dan situasi, untuk mencapai tujuan yang konsisten.

Analog dengan model yang telah diusulkan oleh Quinn, pendekatan *soft* dan *hard* dalam MSDM juga dapat dipergunakan sebagai kerangka tunggal dalam manajemen SDM. Artinya untuk mempraktikkan MSDM yang efektif, manajer harus menggunakan

**Tabel 4.** Delapan Peran Dasar Manajer Dalam Satu Kerangka Tunggal Menurut Quinn\*)

| Model/Metafora         | Peran Dasar             | Kecakapan Inti dari Masing-masing Peran Dasar  |
|------------------------|-------------------------|--|
| Model rasional         | Peran direktur          | Mengambil inisiatif<br>Penentuan sasaran<br>Mendelegasikan secara efektif  |
|                        | Peran produser          | Produktivitas dan motivasi pribadi<br>Memotivasi orang lain<br>Manajemen waktu dan stres   |
| Model proses internal  | Peran koordinator       | Perencanaan<br>Pengelola<br>Pengontrolan   |
|                        | Peran pemantau          | Menerima dan mengelola informasi<br>Mengevaluasi informasi rutin<br>Berespon terhadap informasi rutin  |
| Model hubungan manusia | Peran mentor            | Memahami diri anda sendiri dan orang lain<br>Komunikasi antar pribadi<br>Mengembangkan bawahan   |
|                        | Peran fasilitator       | Pembentukan tim<br>Pengambilan keputusan yang partisipatif<br>Manajemen konflik  |
| Model sistem terbuka   | Peran inovator          | Hidup bersama perubahan<br>Pemikiran yang kreatif<br>Mengelola perubahan   |
|                        | Peran broker (politisi) | Membangun dan mempertahankan sebuah pusat kekuasaan<br>Merundingkan kesepakatan dan komitmen<br>Menyajikan gagasan-gagasan ( <i>framing meanings</i> ) |

\*) Adaptasi dari Quinn dkk. (2000), Menjadi Manajer yang Ahli, dengan sedikit perubahan oleh penulis.

kerangka integratif antara pendekatan *hard* dan *soft* secara simultan dengan menyesuaikan pada "kondisi organisasi".

Secara praktis, pendekatan *hard* adalah dalam rangka memberikan arah yang jelas tentang strategi manajemen SDM disesuaikan dengan misi dan strategi organisasi. Sementara itu, pendekatan *soft* juga harus dijalankan dalam rangka "memanusiakan" karyawan sedemikian rupa sehingga SDM dapat mengekspresikan "aktualisasi dirinya" dalam lingkungan organisasi. Menyeimbangkan antara keduanya merupakan "seni" dalam manajemen organisasi, termasuk MSDM. Terlalu menekankan pada pendekatan *hard*, manajemen menjadi terlalu "mekanistik", sementara terlalu menekankan pada pendekatan *soft*, juga membahayakan organisasi karena arah organisasi menjadi tidak jelas.

#### PRAKTIK MSDM SECARA KONTEKSTUAL

Telah dijelaskan bahwa praktik MSDM yang sebenarnya agar efektif adalah dengan mengintegrasikan berbagai pendekatan (*hard* dan

*soft*) untuk mendapatkan kombinasi yang tepat sesuai kondisi/situasi. Determinan kondisi di sini meliputi determinan organisasi sebagai "sebuah entitas" maupun "variasi di dalam organisasinya sendiri". Determinan organisasi sebagai sebuah entitas, misalnya lingkungan organisasi, SDM organisasi, dan teknologi, sementara determinan di dalam organisasi, misalnya variasi kompetensi SDM, variasi tempat dan waktu kaitannya dengan peran "*leading*".

Menurut Guest (1997), secara ideal tujuan (*outcome*) MSDM adalah **quality** (peningkatan *skill* dan *ability*), **commitment** (peningkatan motivasi dan *effort*), dan **flexibility** (peningkatan struktur peran dan persepsi). Secara detail hubungan antara praktik MSDM dengan *outcome* MSDM dapat dilihat pada Tabel 5.

Dalam Tabel 5, tampak bahwa fungsi MSDM yang diidentifikasi oleh Guest (1997) merupakan integrasi dari pendekatan *soft* dan pendekatan *hard*. Ketiga fungsi tersebut adalah dalam rangka mencapai tujuan (*outcome*) MSDM, yakni *quality*, *commitment*, dan *flexibility*. Namun demikian harus dipahami bahwa ketiga fungsi tersebut bukanlah fungsi generik

**Tabel 5.** Hubungan antara praktik MSDM dan *Outcome* MSDM (dimodifikasi dari Guest, 1997)

| No | Fungsi MSDM   | Pendekatan    | Outcome MSDM   |
|----|---|---------------|--|
| 1  | <i>Selection</i><br><i>Training dan development</i><br><i>Quality improvement programs</i>  | Hard          | <i>Skill and ability (Quality)</i>                           |
| 2  | Single status<br>Job security<br>Internal promotion<br>Individualized reward system   | Soft dan hard | <i>Effort / motivation</i><br><i>(Commitment)</i>            |
| 3  | <i>Communication</i><br><i>Employee involvement</i><br><i>Team working</i><br><i>Job design</i><br><i>Flexible job descriptions</i> | Soft          | <i>Role structure dan perception</i><br><i>(Flexibility)</i> |

yang dapat diterapkan pada semua organisasi tanpa terkecuali.

Pada konteks organisasi sebagai sebuah entitas, maka organisasi dengan format pekerjaan yang jelas dan mekanistik (misalnya perusahaan manufaktur, Mc Donald, dan sejenisnya) maka pendekatan *hard* akan lebih tepat. Namun demikian, pada organisasi yang menekankan pada keahlian (misalnya lembaga riset, lembaga pendidikan tinggi, dan sejenisnya) maka pendekatan *soft* akan lebih tepat. Tentu saja pembagian ini bukanlah dua kutub yang terpisah, tetapi keduanya merupakan dua ujung dari spektrum yang sangat lebar, sehingga kebanyakan organisasi haruslah dikelola di antara keduanya. Di sinilah perlunya kejelian manajer dalam menemukan “seni” yang tepat dalam mempraktikkan manajemen SDM secara kontekstual sesuai dengan kondisi organisasinya.

Selanjutnya dalam konteks bahwa di dalam organisasi juga terdapat variasi, menyangkut SDM dan “*event* organisasional”, maka seorang manajer SDM juga tidak boleh menggunakan resep generik dalam mengelola SDMnya. Misalnya, dalam lembaga riset, tentunya manajer SDM haruslah mengelola secara berbeda antara “tenaga fungsional peneliti” dibandingkan dengan “tenaga staf pendukung” dan struktural. Pendekatan *soft* lebih cocok untuk mengelola tenaga fungsional peneliti, sementara pendekatan *hard* lebih cocok untuk mengelola staf pendukung dan tenaga struktural. Demikian pula, pendekatan yang dipakai haruslah tepat (*match*) dengan *event* organisasional yang dihadapi. Misalnya, pada saat “rapat evaluasi kinerja organisasi” maka

pendekatan *hard* (yang menekankan pada pencapaian misi organisasi) haruslah dikedepankan. Sementara, pada *event* organisasional “training” maka pendekatan *soft* (yang menekankan pada *team* dan komitmen) haruslah dikedepankan.

Dengan demikian, sebagai kesimpulan adalah bahwa praktik manajemen SDM yang sesungguhnya haruslah bersifat situasional (kontijensi) sesuai dengan determinan organisasi, determinan SDM, dan determinan *event* organisasional yang dihadapi. Oleh karenanya, agar seorang manajer menjadi efektif dalam MSDM, maka ia haruslah menguasai seluruh kerangka konsep dan teori terkait MSDM sehingga ia mampu menggunakannya pada kondisi dan *event* yang tepat. Ibarat seorang penyanyi klub malam, maka ia haruslah mampu melantunkan lagu sesuai dengan konteks suasana dan acara yang dihadapi, termasuk juga dalam memenuhi *request* pengunjung yang hadir.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari apa yang telah diuraikan dalam tulisan ini maka dapat disimpulkan:

1. Analisis ilmu manajemen, termasuk ilmu MSDM, dapat berangkat dari “organisasi” maupun “manusia” sebagai titik awal analisis; apabila berangkat dari “organisasi” akan menghasilkan *instrumental view*, sementara bila berangkat dari “manusia” akan menghasilkan *social action view*.

2. Model normatif MSDM pada dasarnya dikelompokkan menjadi pendekatan *hard*, berorientasi pada "organisasi", dan pendekatan *soft*, berorientasi pada kebutuhan "manusia".
3. Pendekatan integratif baik *hard model* maupun *soft model* merupakan pendekatan yang efektif dalam praktik MSDM yang sebenarnya.
4. Untuk menjadi manajer yang efektif, pendekatan situasional (kontijensi) dalam aspek variasi organisasi sebagai sebuah entitas dan variasi di dalam organisasi itu sendiri merupakan suatu seni yang harus dikuasai oleh praktisi MSDM secara kontekstual.

### Saran

Untuk mempraktikkan MSDM yang efektif dalam suatu organisasi, baik organisasi kesehatan maupun organisasi non-kesehatan, maka disarankan agar setiap manajer mampu menguasai keseluruhan pendekatan dan model MSDM yang ada, kemudian ia harus mampu meramunya secara tepat sesuai dengan situasi organisasi yang ia pimpin (pendekatan kontijensi).

### DAFTAR PUSTAKA

- Bemardin HJ & Russell JEA. 1993. *Human Resource Management, An Experiential Approach*. McGraw-Hill Inc. New York.
- Degeling P. 1997. *Management and Organization*, School of Health Service Management, UNSW.
- Gill C. 1999. *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management*, RMIT Business.
- Guest D. 1997. 'Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, vol 8, no 3, pp 263–276.
- Irianto J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik*, Airlangga University Press, Surabaya.
- Mintzberg H. 2005. *Development Theory About The Development of Theory*. Oxford University Press, Oxford.
- Morgan G. 1996. *Image of Organization*, Sage Publication, California.
- Pugh DS. 1990. *Organization Theory*, Penguin Books, London.
- Quinn dkk. 2000. *Menjadi Seorang Manajer yang Ahli (Terjemahan)*, Interaksara, Batam.
- Worsley P. 1991. *The New Modern Sociology Readings*, Penguin Books, London.
- Strauss A. dkk. 1963. *The Hospital and Its Negotiated Order*, Sage Publication, New York.