

PENERAPAN PRAKTIK MSDM DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA UKM

Oleh: Rahab

Dosen Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto

ABSTRACT

The increasing business competition strives small medium enterprises (SMEs) to improve human competency in gaining competitive advantages. The aim of this paper explains relationship between contextual dimension and structural dimension that influence implementation of human resources management (HRM) practice and SMEs's performance. Implementation of HRM practice is one of SMEs's way to improve their human resource aspect and it have differences characteristics with large firms. Implementation HRM practice in SMEs still have many barriers that caused by limited resources (time and financial), lack of management skill, lack of understanding benefit of HRM practices to increasing firm's performance.

Keyword: Small Medium Enterprises (SMEs), Human resources management (HRM), firm's performance

I. PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin tajam antar usaha telah menyadarkan pelaku bisnis akan pentingnya sumberdaya manusia bagi pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan. Pada tingkatan makro, teori pertumbuhan mengemukakan bahwa akumulasi dari *human capital* merupakan kekuatan utama dari pertumbuhan ekonomi makro (Romer, 1992). Sedangkan pada tingkatan mikro, menurut teori sumberdaya, faktor sumberdaya manusia memainkan peran penting dalam mencapai dan menjaga keunggulan kompetitif perusahaan (Ferligoj, et.al, 1997).

Peningkatan akan pentingnya sumberdaya manusia (SDM) terlihat secara jelas pada sisi permintaan dan penawaran tenaga kerja di bursa tenaga kerja. Penawaran tenaga kerja yang ada dengan berbagai kriteria kualifikasinya memudahkan perusahaan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhannya. Dalam menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kepentingan diharapkan oleh karyawan, manajemen sumberdaya manusia (MSDM) mampu memberikan kontribusi pada perusahaan dalam mencapai

keunggulan kompetitifnya. Dalam konteks ini, keberadaan MSDM akan memberikan peran penting dalam menyelaraskan kedua kepentingan tersebut.

Khusus pada usaha kecil menengah (UKM), penerapan MSDM mempunyai karakteristik yang berbeda dengan apa yang diterapkan di perusahaan besar. Pada umumnya UKM menaruh perhatian yang kurang pada praktik MSDM dibandingkan dengan perusahaan besar (Hornsby dan Kuratko, 1990). Adanya keterbatasan dana dan kurangnya pemahaman akan pentingnya pengelolaan karyawan secara profesional menjadi penyebab UKM belum mampu mengadopsi praktik MSDM secara profesional.

Tulisan ini bermaksud memberikan gagasan mengenai pengembangan manajemen sumber daya manusia pada UKM di Indonesia dengan mencoba yang menjelaskan mengenai keterkaitan antara kondisi dimensi kontekstual (ukuran perusahaan, lingkungan, teknologi) dengan dimensi struktural yang memberi pengaruh pada penerapan praktik MSDM di UKM serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Studi ini penting karena beberapa pertimbangan sebagai berikut; pertama, karena beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM memasukkan permasalahan MSDM sebagai bagian dari prioritas dalam pengelolaan usahanya (Dorst and Van Meteren, 1999). Kedua, bagi UKM, MSDM memainkan peran penting dalam mengembangkan dan meningkatkan daya saingnya (Lado and Wilson, 1994).

II. KARAKTERISTIK UKM

Literatur mengenai UKM telah banyak membahas mengenai definisi dan atribut pendukung dari UKM. Dalam upaya mengenali perbedaan secara kontekstual antara UKM dengan perusahaan besar, dapat dilihat dari berbagai sudut pandang antara lain (de Kok, et.al, 2003):

a. Ukuran perusahaan

Ukuran UKM dapat didefinisikan dengan berbagai sudut pandang. Sebagian besar kalangan mengacu pada kriteria statistik dengan menggunakan standar jumlah tenaga kerja yang dimiliki. Setiap negara mempunyai parameter yang berbeda dalam mengkatagorikan ukuran perusahaan atas dasar jumlah tenaga kerja, misalnya Uni Eropa mengklasifikasikan UKM menjadi 3 kategori usaha meliputi: perusahaan mikro dengan tenaga kerja sama atau kurang dari 10 orang, perusahaan kecil dengan tenaga kerja lebih dari 10 sampai 50 orang, Perusahaan menengah dengan tenaga kerja lebih dari 50 sampai 250 orang (Krake 2005). Sedangkan Biro Pusat Statistik (BPS) mengklasifikasikan UKM menjadi 3 (tiga) kategori yaitu usaha mikro (rumah tangga) dengan pekerja : 1-4 pekerja, usaha kecil dengan

pekerja antara 5 sampai 19 pekerja dan usaha menengah dengan pekerja antara 20 sampai 99 pekerja.

b. Tujuan dan strategi

Dalam teori ekonomi mikro, tenaga kerja sering dianggap sebagai input dalam fungsi produksi dan terkait dengan dasar pengambilan keputusan yang berkaitan dengan alokasi optimal dari faktor produksi perusahaan. Sasaran yang dipertimbangkan selalu berorientasi pada maksimalisasi keuntungan. Setiap perusahaan mempunyai tujuan dan strategi yang berbeda-beda.

Perbedaan strategi dan tujuan akan mempengaruhi dimensi karakteristik organisasional. Sebagai contoh, pemilik UKM yang berorientasi pada pengelolaan secara mandiri lebih menyukai organisasi yang fleksibel dan informal. Formalisasi prosedur tidak hanya mengurangi fleksibilitas mereka tetapi juga mengurangi kendali pemilik terhadap karyawannya. Berbagai studi mengenai kewirausahaan menyimpulkan bahwa perusahaan kecil dan menengah menjalankan usahanya dengan cara informal dan fleksibel.

c. Budaya Organisasi

Dimensi dari budaya organisasi menggambarkan seperangkat nilai, kepercayaan, pemahaman, dan norma yang secara bersama-sama dipegang teguh oleh anggota organisasi. Nilai-nilai perusahaan berhubungan erat dengan etika perilaku, komitmen pada efisiensi, rekan bisnis, pelanggan atau *stakeholder* lainnya. Budaya organisasi dapat terlihat pada slogan, upacara, baju, *lay-out* kantor. Khusus untuk UKM, budaya perusahaan akan sangat ditentukan oleh nilai dan norma yang dianut oleh para pemiliknya. Nilai dan norma tidak hanya berpengaruh pada tujuan usaha, tetapi juga pada strategi untuk mencapai tujuan tersebut. (Kotey dan Meredith, 1997). Seringkali, pemilik mengambil peran ganda sebagai CEO, dewan direksi, dan staff SDM pada perusahaan miliknya dalam menjalankan kegiatan usahanya.

d. Lingkungan

Beberapa penulis berpendapat bahwa karakteristik utama dari UKM disamping berkaitan dengan ukurannya, juga terkait erat dengan masalah ketidakjelasan yang berkaitan dengan aktivitas dan prosedur internal (Westhead dan Storey, 1996). Dari sisi eksternal, seringkali organisasi pemerintah atau non pemerintah melakukan diskriminasi terhadap UKM. Mereka memberikan perhatian yang lebih besar pada perusahaan besar dibandingkan dengan perusahaan kecil dan menengah. Dalam hal ini, lingkungan menaruh sedikit perhatian pada usaha kecil dan menengah. Hal ini berakibat pada kurangnya akses UKM dalam

memperoleh informasi dan pelayanan usaha yang dibutuhkan UKM dalam mengembangkan usahanya.

Westhead dan Storey (1996) menemukan fakta bahwa lembaga penyedia pelatihan yang ada, baik yang dibentuk oleh pemerintah maupun swasta didesain untuk keperluan dan kebutuhan perusahaan besar, sehingga usaha kecil dan menengah kurang mendapatkan manfaat dari keberadaan lembaga tersebut.

e. Teknologi organisasi

Perbedaan dalam penguasaan pasar, struktur organisasi dan teknologi produksi akan menghasilkan fenomena *disecomies of scale* untuk UKM (Nooteboom, 1993). Nooteboom (1994) juga mengembangkan profil dan identitas UKM dengan bertumpu pada 3 (tiga) karakteristik dasar yaitu mempunyai skala usaha kecil, kepribadian, dan kemandirian. Di sisi lain Nooteboom (1994) juga mengemukakan bahwa dalam mencapai keunggulan kompetitifnya UKM memiliki 3 strategi pokok yaitu inovasi, *customisation*, strategi jaringan. Masing-masing dari strategi tersebut harus tetap bertumpu pada keragaman dan fleksibilitas (Nooteboom, 1994)

Menyinggung mengenai pembahasan yang berkaitan dengan keragaman (*diversity*), terdapat ilustrasi yang dapat memberi gambaran mengenai korelasi keragaman dengan karakteristik pokok yang ada pada UKM. Adanya perbedaan kepribadian antara satu atau lebih individu berada pada UKM akan mengakibatkan terjadi keragaman baik dalam motivasi dan tujuan, yang pada akhirnya akan menentukan perilaku organisasi (Kock and de Kok, 1999). Pada umumnya, UKM memiliki kemandirian yang tinggi. UKM dengan skala usaha yang kecil memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan pasar (Barron and Craps, 1999). Pemilik UKM mempunyai kesempatan untuk merubah dan mewujudkan harapan dan tujuannya sesuai keinginannya tanpa bergantung diri dengan pihak lain.

Berkaitan dengan fleksibilitasnya, UKM memiliki fleksibilitas secara internal dan eksternal. Fleksibilitas internal adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan. Dalam skala yang kecil, keterlibatan pemilik dan kemandirian perusahaan akan menghilangkan birokrasi yang ada dan pada akhirnya membuat perusahaan mampu merespon terhadap perubahan lingkungan secara cepat. Sedangkan fleksibilitas eksternal adalah kemampuan perusahaan untuk mempengaruhi lingkungannya. Pada kenyatannya, perusahaan dengan skala kecil mempunyai kekuatan yang terbatas untuk mempengaruhi lingkungannya. (Brand and Bax, 2002). Namun, karakteristik inti yang dimiliki oleh UKM memungkinkan perusahaan dapat mengubah

lingkungannya dengan melakukan perubahan pada strategi *niche*-nya.(Koch and De Kok, 1999).

Meskipun argumen-argumen ini cukup beralasan dan telah digunakan secara luas, tetapi fakta secara empiris menunjukkan bahwa UKM pada sisi fleksibilitasnya sering mengecewakan. Hal tersebut dikarenakan UKM (pemilik) sering tidak menggunakan fleksibilitasnya secara maksimal (Volberda, 1998).

III. PRAKTIK MSDM PADA UKM

Mengacu pada literatur mengenai MSDM pada UKM terdapat beberapa tema yang relevan mengenai pemanfaatan instrumen MSDM oleh UKM. Berkaitan dengan pemanfaatan instrumen MSDM tersebut, Julien (1998) menemukan bahwa praktik MSDM dapat diterapkan untuk usaha kecil dan menengah meskipun dalam penerapannya umumnya tidak formal dan beragam bentuknya tergantung kondisi perusahaan dan kemauan pemiliknya. De Kok dan Uhlaner (2003) menyimpulkan bahwa UKM pada umumnya jarang menerapkan praktik MSDM secara formal tetapi mereka tetap mengadopsi sejumlah konsep-konsep fungsi MSDM meskipun masih sangat sederhana

Pola dari ketidakformalan praktik-praktik MSDM cenderung berulang dengan sendirinya secara terus-menerus. Penelitian empiris mengemukakan bahwa secara umum UKM masih sedikit menerapkan praktek MSDM secara formal dan profesional. Dalam usaha untuk menjelaskan kecenderungan tersebut, beberapa pakar berpendapat bahwa pendekatan informal lebih cocok untuk UKM. Hill dan Steward (1999) mengusulkan bahwa UKM seharusnya lebih fleksibel dan informal dalam mengadopsi konsep MSDM untuk kegiatan bisnisnya agar mampu mengatasi ketidakpastian lingkungan pada tingkatan persaingan yang lebih tinggi. Sedangkan, Hendry et., al, (1991) menyatakan bahwa UKM memiliki keterbatasan sumberdaya dan pemikiran yang berorientasi jangka panjang sehingga membuat UKM kurang menggunakan praktik MSDM secara formal.

Penerapan MSDM pada perusahaan juga dipengaruhi oleh faktor ukuran perusahaan (*firm size*). Ada beberapa perbedaan mengenai penerapan MSDM pada usaha kecil dan menengah. Hal tersebut secara jelas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1
General Differences In HRM Practices Between Smaller and Larger Firms

	<i>HRM practices in small firms as compared to large firms</i>	
	Lower in small firms	Higher in small firms
Formality	Manpower need planning Introduction new staff Appraisal and evaluation training	
Frequency	Test training & development HRM training External recruitment Assistance	Evaluation Internal referrals References Use of job try-outs
Employee benefits	Wages and fringe benefits	Satisfaction
Work environment	Participatory management	Informal, personal atmosphere and open communication

Sumber: Julien (1998)

Satu dari elemen-elemen yang terlihat pada tabel 1, terlihat jelas bahwa UKM kurang dalam memberikan pelatihan untuk karyawannya. Arthur and Henry (1990) dan Storey (1999) menjelaskan bahwa perusahaan kecil dan menengah mempunyai *turn-over* karyawan lebih besar karena umumnya UKM tidak memberikan harapan karier yang lebih bagus bagi karyawannya, akibatnya karyawan terlatih yang telah mendapatkan pelatihan darinya akan cenderung memilih untuk meninggalkan UKM tersebut dan bekerja di perusahaan besar yang lebih menjanjikan. Padahal biasanya UKM telah banyak mengeluarkan anggaran yang besar untuk melakukan pelatihan untuk karyawan tersebut. Fenomena tersebut membuat UKM kekurangan tenaga kerja yang terlatih dan berkualitas.

Hal lain yang menarik pada UKM yaitu mengenai kebijakan rekrutmen karyawan. UKM menggunakan *job try out* yang tidak mahal dan sangat cocok untuk mengevaluasi kecocokan antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkannya. Dalam proses penempatan kerja dan pemberian intruksi untuk karyawannya, pemilik UKM banyak menggunakan prosedur informal. (Deshpande and Golhar, 1994).

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa bekerja pada UKM bagi karyawannya mempunyai nilai kemanfaatan (upah) lebih rendah dibanding dengan nilai kemanfaatan (upah) yang dirasakan saat karyawan bekerja di

perusahaan besar. Kekurangan tersebut menurut Wagner (2000) dapat dikompensasikan dengan adanya suasana kerja yang lebih menyenangkan dan familier. Dalam hal penghargaan guna memotivasi karyawan, Zenger (1994) menyimpulkan bahwa terdapat efek positif bagi kinerja karyawan karena kompensasi dihubungkan secara langsung dengan kinerja karyawan.

Kajian teoritis mengenai pemanfaatan MSDM di UKM diakui masih sangat jarang (Heneman, 2000; Marlow, 2002; Dubeley and Walley, 1995). Meski demikian, beberapa studi mengindikasikan bahwa UKM masih jarang menggunakan MSDM secara formal dibandingkan perusahaan besar. Literatur mengenai praktik MSDM pada UKM menyatakan bahwa mereka secara umum mempraktikkan MSDM masih dalam tahap coba-coba dan masih berusaha melakukan penyesuaian dengan kondisi organisasi. Sedangkan Storey (1992) sejauh ini mengkarakteristikan UKM sebagai "bleak houses" dimana mereka gagal melembagakan pengaturan hubungan industrial atau praktik MSDM secara sistematis dalam organisasinya .

IV. PERAN DEPARTEMEN SDM DALAM PRAKTIK MSDM

Menurut Hendry (1992), ukuran suatu perusahaan akan mempengaruhi secara tidak langsung dalam pembentukan praktik MSDM. Pada Model strategi perubahan dan MSDM, mereka membedakan antara *HRM konteks* dan *HRM konten*. *HRM konteks* berisi mengenai peran, definisi, organisasi, *output*-nya. *HRM konteks* juga memasukkan unsur departemen dan manajer SDM. Sedangkan *HRM konten* meliputi aliran buruh, sistem kerja, sistem penghargaan, hubungan karyawan. Pembentukan praktik MSDM dapat dipertimbangkan sebagai karakteristik dari *HRM konten*.

Berdasarkan pada model ini, konteks organisasional mempengaruhi *HRM konteks*. Karakteristik organisasi akan mempengaruhi pengakuan keberadaan dan pengakuan terhadap departemen SDM atau manajer SDM dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan fungsi MSDM. Dalam hal ini, UKM jarang memiliki departemen yang secara khusus menangani masalah-masalah SDM. Fungsi-fungsi MSDM banyak dilakukan oleh para pemilik UKM sehingga pelaksanaannya kurang optimal. Berkaitan dengan tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa UKM lebih sedikit menggunakan praktik MSDM dalam menjalankan usahanya dari pada perusahaan besar (de Kok, Unlaner dan Thurik, 2003).

V. FORMALISASI PRAKTIK MSDM DALAM BERBAGAI PERSPEKTIF TEORI

Praktek MSDM dalam perusahaan dapat dijelaskan dalam 5 (lima) perspektif teori yaitu, pertama, perspektif yang berdasarkan sumber daya (*resource based perspektif*), yaitu teori yang didasarkan pada asumsi bahwa perbedaan dalam fisik, organisasi dan sumberdaya manusia antar perusahaan menyebabkan perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang berbeda dengan yang lain. Keunggulan kompetitif jangka panjang dapat dicapai jika perusahaan mempunyai sumber daya yang bersifat tahan lama, tidak dapat ditiru dan disubstitusi oleh pesaing . (Prahalad and Hamel, 1990). Sumberdaya manusia memberikan kontribusi penting dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui pengembangan kompetensi dan membangkitkan *tacit organizational knowledge* (Lado and wilson, 1994).

Kedua, perspektif perilaku (*behavioural perspektif*) merupakan penggunaan praktek personalia sebagai alat membentuk perilaku karyawan yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuannya (Naylor et., al, 1980). Perbedaan sasaran dan tujuan perusahaan membutuhkan strategi dan perilaku yang berbeda serta praktik MSDM yang berbeda (Snell, 1992). Ukuran perusahaan, kepemilikan perusahaan, bidang usaha, lokasi perusahaan merupakan variabel-variabel yang termasuk dalam perspektif perilaku (Delery dan Doty, 1996).

Ketiga, perspektif institusional. Perspektif institusional memandang organisasi sebagai entitas yang memperoleh legitimasi dan dukungan *stakeholders* dengan memenuhi harapan *stakeholders* (Hesolid et al., 1997). Contoh dari *stakeholder* antara lain institusi pemerintah, organisasi profesional, badan sertifikasi (Baron, et al, 1988). Di negara-negara industri misalnya, institusi pemerintah memainkan peran penting dalam pelaksanaan praktik MSDM seperti rekrutmen, seleksi, pengukuran kinerja, pelatihan, dan administrasi kompensasi (Paauwe, 1998).

Keempat, *personalia economics perspective*, didefinisikan sebagai penggunaan ilmu ekonomi untuk memahami pekerjaan internal perusahaan (Lazear, 1999). *Personalia economics* menerapkan pengertian dari teori ekonomi yang berkaitan *human capital* dan hubungan antar majikan dengan karyawan, seperti teori *human capital* dan teori keagenan.

Kelima, perspektif kombinasi (*combining perspectives*), merupakan kombinasi dari 2 (dua) atau lebih perspektif dalam memahami dan mengembangkan praktek MSDM.

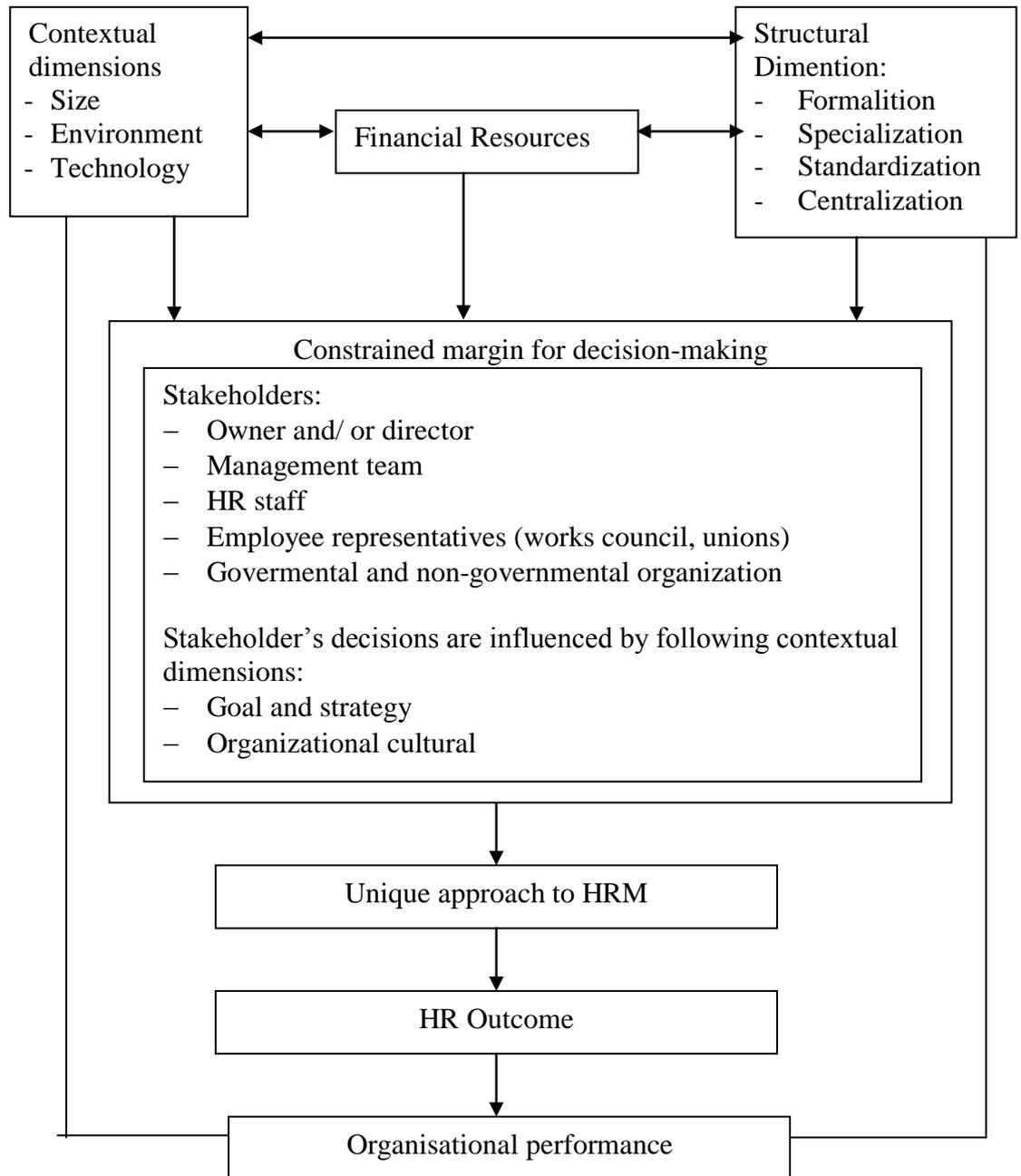
VI. RERANGKA KERJA MSDM PADA UKM

A. Model Faktor Yang Menentukan Praktik MSDM Pada UKM

Dari beberapa teori dan pendapat tentang UKM & MSDM disusun suatu kombinasi yang dapat menjelaskan keterkaitan antara manajemen SDM dalam UKM dan pengaruhnya pada kinerja. Paauwe (1998) mengkombinasikan elemen dari perspektif sumberdaya, perilaku, dan institusional dengan mengesampingkan keberadaan faktor ukuran perusahaan. Kemudian Draft (1998) menawarkan konsep mengenai perbedaan antara dimensi kontekstual dan dimensi struktural. Dalam hal ini ukuran perusahaan masuk dimensi kontekstual. Implementasi dimensi kontekstual (seperti tujuan, strategi dan budaya organisasi) perlu dikaitkan dengan dimensi struktural (seperti formalisasi, spesialisasi, standarisasi, sentralisasi).

Dalam penerapan MSDM pada UKM ternyata faktor sumberdaya keuangan mempengaruhi *stakeholders* dalam melakukan keputusan yang terkait dengan praktek MSDM. Karakteristik yang dimiliki oleh UKM menimbulkan keunikan tersendiri dalam penerapan praktik MSDM. Kebijakan MSDM yang selaras dengan karakteristik organisasi akan menghasilkan *outcomes* yang bagus yang pada akhirnya mampu memberikan kontribusi dalam perbaikan kinerja organisasi. Rerangka kerja MSDM pada UKM yang lebih lengkap dapat dilihat di gambar 1.

Gambar 1
Rerangka kerja MSDM pada UKM



Sumber: Paauwe (1998)

VII. KEUNIKAN MSDM PADA UKM

Penelitian mengenai MSDM pada UKM sampai saat ini masih dalam tahap eksploratif dan belum mengkaji semua aspek dari praktik MSDM. Khusus penelitian mengenai sistem penggajian antara UKM dan perusahaan besar telah bergerak melampaui tahap eksploratif. Rata-rata, UKM memberikan upah pada karyawan lebih rendah dibandingkan perusahaan besar (Audretsch et al, 1999). Berdasarkan beberapa penelitian mengenai UKM, Oosterbeek dan van Praag, 1995 menyimpulkan bahwa dalam hal proses seleksi karyawan untuk memperoleh tenaga kerja dengan kemampuan yang diharapkan perusahaan besar umumnya tidak kurang jeli untuk mengetahui secara detail tentang kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh calon pekerjanya, tetapi dengan tawaran gaji yang lebih tinggi mereka berhasil menarik sebagian besar pekerja yang mempunyai kemampuan tinggi. Beberapa studi mencoba menjawab pertanyaan apakah penerapan praktik MSDM mampu memberikan kontribusi dalam pencapaian target suatu perusahaan dan apakah penerapan praktik-praktik MSDM di UKM dapat diintegrasikan dengan praktik MSDM yang lainnya. Secara umum terlihat bahwa UKM dalam mengelola karyawannya, mirip dengan konsep "bleak house" (de Kok, 2003). *Bleak house* yang dimaksud mencoba menggambarkan kondisi hubungan ketenagakerjaan yang ada pada UKM dengan kondisi sebagai berikut: pengawasan manajemen dilakukan secara langsung oleh pemilik, tingginya *turn over* karyawan dan kurangnya pelatihan. (Bacon et al., 1996. Temuan bahwa UKM pada umumnya membayar upah yang rendah dan kurang menyediakan pelatihan bagi karyawan (Black et al., 1999) nampaknya mendukung dugaan ini.

Meskipun penerapan MSDM pada UKM masih jauh dari konsep yang ideal, tetapi UKM mempunyai kelebihan dalam melakukan hubungan dengan karyawannya dibanding perusahaan besar. Minimnya penerapan MSDM secara formal dan profesional dalam kegiatan usahanya, disisi lain telah membuat UKM bersifat lentur dalam penanganan masalah perburuan dan cenderung lebih menggunakan pendekatan individual dalam melakukan penyelesaian yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan. Kenyataan ini dapat dilihat bahwa pada sistem perburuan di UKM jarang terdapat serikat buruh sebagai pihak yang mewakili kepentingan karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah ketenagakerjaan. Masalah-masalah yang muncul yang berkaitan dengan hak-hak karyawan cukup diselesaikan antara karyawan dan pemilik usaha.

VIII. HAMBATAN PENERAPAN MSDM DALAM UKM

Terdapat banyak hambatan penerapan MSDM dalam UKM. Beberapa penelitian menemukan beberapa keterbatasan yang dimiliki UKM dalam mengadopsi konsep MSDM dan inovasi penerapan MSDM. Keterbatasan tersebut meliputi: adanya keterbatasan sumber daya seperti; waktu dan uang, keahlian manajemen, (Hill and Stewart 2000; Westhead dan Storey 1997). Sedangkan Chandler (1998) mengemukakan bahwa pemilik UKM tidak memiliki pengetahuan yang cukup mengenai MSDM dan isu-isu manajemen secara luas atau tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang pengaruh MSDM pada kinerja bisnis. Kurangnya integrasi strategi dari praktek-praktek MSDM dengan kegiatan bisnis lainnya membuat UKM kesulitan untuk menerapkan konsep MSDM secara baik dan terencana.

IX. MSDM DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA UKM

Untuk dapat menjelaskan bagaimana praktik SDM bekerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja diperlukan suatu model atau teori. Delery dan Doty (1996) dalam Priyono, 2003 mengemukakan tiga perspektif mengenai pengaruh SDM terhadap kinerja perusahaan dan sekaligus membuktikan validitas ketiga teori tersebut

a. Perspektif Universal

Perspektif ini menganggap bahwa hubungan antara variabel dependen dan independen bersifat universal dalam seluruh komponen perusahaan. Penerapan suatu praktik SDM akan menghasilkan dampak seperti yang diharapkan secara pasti. Semakin baik penerapan praktik SDM tertentu maka akan semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kinerja. MacDuffie (1995) menemukan bahwa sistem kerja tertentu seperti pelatihan, kerjasama tim, rotasi pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

b. Perspektif Kontijensi

Argumen ini bersifat lebih kompleks karena mengasumsikan bahwa hubungan antar variabel tidaklah berbentuk linear sederhana seperti yang digambarkan oleh antar variabel tidaklah berbentuk linear sederhana seperti yang digambarkan oleh perspektif sebelumnya. Perspektif ini berdasarkan pada teori bahwa praktik SDM dapat digunakan sebagai sumber keunggulan kompetitif jika diterapkan secara sesuai dengan strategi keunggulan kompetitif perusahaan (Jackson & Schuler, 1995). Atau dengan istilah lain terjadi *internal fit* dan *external fit* dengan lingkungan operasional perusahaan. Karena

lingkungan perusahaan selalu berubah maka tidak mungkin untuk membuat suatu sistem yang dapat diterapkan pada segala kondisi.

c. Perspektif konfirmatif

Argumen dalam ini bersifat lebih dari 2 (dua) perspektif sebelumnya karena beberapa alasan. Pertama, teori ini berdasarkan pada penjelasan yang bersifat integratif. Penjelasan tidak hanya menyangkut tentang praktik SDM dan strategi perusahaan tetapi juga dengan lingkungan eksternal. Kedua, konfigurasi tertentu dari praktik SDM, strategi perusahaan dan lingkungan bisnis akan dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Ketiga, konfigurasi-konfigurasi yang berbentuk bersifat konstruk teoritis dan bukan merupakan fenomena yang dapat diamati secara fisik.

Penelitian mengenai penerapan praktik SDM dan implikasinya pada kinerja UKM diakui masih jarang. Meski demikian, terdapat 3 (tiga) penelitian yang fokus dan telah dilengkapi data statistik pendukung, yang menjelaskan tentang hubungan antara MSDM dan kinerja UKM (Kotey dan Meredith, 1997; Heneman dan Berkeley, 1995). Heneman dan Berkeley (1995) menemukan beberapa fakta mengenai MSDM dan dampak positifnya pada kinerja perusahaan (Huselid, 1995). Heneman and Berkeley (1999) menemukan fakta bahwa praktik MSDM dalam hal seleksi dan rekrutmen karyawan telah mampu meningkatkan *outcomes* dari proses seleksi dan rekrutmen karyawan. Sedangkan Kotey dan Meredith (1997) menemukan pengaruh positif antara *personal value* pemilik UKM, strategi bisnis dengan kinerja perusahaan. de Kok (2003) menyatakan bahwa praktik MSDM (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, menjaga moralitas, kompensasi berkorelasi positif dengan kinerja UKM.

X. KESIMPULAN

Penerapan MSDM pada UKM berbeda dengan penerapan MSDM pada perusahaan besar. Pada umumnya UKM kurang menaruh perhatian terhadap penerapan praktik MSDM dalam menjalankan kegiatan usahanya. Hal ini disebabkan karena keterbatasan sumberdaya seperti waktu dan uang, minimnya keahlian manajemen dan kurangnya pengetahuan pemilik mengenai pentingnya MSDM dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karakteristik yang dimiliki UKM dalam hal ukuran, tujuan, budaya, lingkungan dan teknologi perusahaan berdampak pada penerapan praktik MSDMnya. Meskipun masih sedikit penelitian empiris mengenai dampak penerapan MSDM pada kinerja UKM, namun dapat disimpulkan bahwa penerapan MSDM akan berdampak pada peningkatan daya saing perusahaan dalam bidang sumberdaya manusia. Kebijakan MSDM yang selaras dengan karakteristik organisasi akan

menghasilkan *outcomes* yang bagus yang pada akhirnya mampu memberikan kontribusi dalam perbaikan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. Berbagai tahun terbitan. Statistic Indonesia. *Biro Pusat Statistik*. Jakarta
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Brand, J. Maryse and Bax, H. Erik.(2002). Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Journal Of Education And Training*, 44(8/9):451-463.
- De Cieri, H. and R. Kramar. (2003). HRM in Australia: *Strategy, people, performance*. Sydney: McGraw Hill.
- Deshpande, S.P. and D.Y. Golhar. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32: 49–55.
- de Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2003). Human resource management with small firms: Facts and explanations. *Erasmus Research Institute of Management*, Report Series No. ERS-2003-015-STR.
- Duberley, J.P. and P. Walley. (1995). Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized organizations. *International Journal of Human Resource Management* 6: 891–909.
- Gibb, A. A. (1997). ‘Small Firms’ Training and Competitiveness: Building upon the Small Business as a Learning Organization’, *International Small Business Journal*, 15 (3), 13-29.
- Golhar, D.Y. and S.P. Deshpande, (1997). ‘HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms’, *Journal of Small Business Management* 35 (3), 93-97.

- Heneman, H.G. and R.A. Berkley. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small business. *Journal of Small Business Management* 37(1): 53–74.
- Hill, R. and J. Stewart. (2000). Human resource development in small organisations. *Journal of European Industrial Training* 24: 105–17.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of HRM on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38(3): 635–72.
- Hornsby, J. S. and D. K. Kuratko, (1990), ‘Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s’, *Journal of Small Business Management* 28 (3), 9-18.
- Julien, P.A.(1998). *The State of Art in Small Business and Entrepreneurship*, Ashgate, Aldershot.
- Kotey, B. and C.G. Meredith. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management* 35 (2): 37–64.
- Nooteboom, B. (1993). Firm size effects on transaction costs. *Small Business Economics*, 5: 283–95.
- Lado, A.A. and M.C. Wilson, (1994), ‘Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective’, *Academy of Management Review* 19, 699-727.
- Paauwe, J. and R. Richardson. (1997), Introduction special issue on HRM and Performance, *The International Journal of Human Resource Management* 8, 257-262.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel. (1990). ‘The Core Competence of the Corporation’, *Harvard Business Review* 68 (3), 79-91.
- Priyono, A. (2003). Perpaduan SDM dan Strategi Bisnis sebagai Penentu Kinerja Organisasi, *Majalah Ekonomi*, Universitas Airlangga No.1 Tahun XIII :17-29

Snell, S.A.. (1992). 'Control theory in strategies human resource management: The mediating effect of administrative information', *Academy of Management Journal* 35 (2), 292-327.

Westhead, P. and D.J. Storey. (1997). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal* 14: 13-24.

Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations* 21(3): 206-18. q