

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Pada era globalisasi sekarang ini, teknologi berkembang dengan pesat, serta perpindahan teknologi dapat berlangsung secara cepat dan mudah dari satu negara ke negara lainnya. Hal ini seperti yang diuraikan dalam Robbins (1996:15) bahwa dalam globalisasi, manajemen tidak lagi dikendalikan oleh tapal batas nasional. Atau dengan kata-kata lain, batas-batas nasional hampir tidak berarti dalam menetapkan batas-batas operasi perusahaan (Robbins, 1997:5). Kenyataan ini menyebabkan sumber daya manusia sebagai sumber utama dari keunggulan bersaing perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang paling penting dan berharga. Keunggulan bersaing sangat tergantung pada superioritas kualitas sumber daya manusia (Christiananta, 1996:88). Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya secara efisien dan efektif, supaya dapat berhasil dalam pasar yang cepat berubah dan kompetitif. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan perlu meningkatkan daya saingnya dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya karena apabila tidak memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka akan sangat sulit untuk berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain. Kemajuan dan keberhasilan dalam mencapai tujuan perusa-

haan juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia perlu dikelola melalui strategi-strategi sumber daya manusia yang tepat, agar perusahaan dapat memaksimalkan pertumbuhannya dan mencapai tujuannya dalam jangka pendek dan jangka panjang secara optimal. Perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan bersaingnya dengan berpusat pada sumber daya manusianya, melalui efisiensi dari para karyawannya. Hal ini sejalan dengan yang diuraikan dalam Schuler (1997:3) bahwa *chief executive officer (CEO)* yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai aset yang perlu dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis karena hal ini dapat membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif. Perusahaan perlu melakukan strategi-strategi untuk mendorong, mengembangkan, dan mengelola peningkatan produktivitas karyawannya. Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk dilakukan karena sumber daya manusia memegang peranan utama dalam pelaksanaan kegiatan fungsi-fungsi yang lain di dalam perusahaan.

Strategi-strategi sumber daya manusia yang mencakup mendapat orang yang tepat dalam posisi yang tepat, serta mempertahankannya untuk puas, kreatif, dan produktif merupakan keharusan mutlak dalam manajemen perusahaan optimal. Perusahaan perlu memandang pengelolaan sumber daya manusia sebagai investasi dan bukannya sebagai pengeluaran. Oleh karena itu, perusahaan perlu berupaya untuk meningkatkan produktivitas karyawannya, seperti yang diuraikan dalam Robbins (1996:29) bahwa para manajer perlu mengembangkan keterampilan antar pribadi atau pengelolaan

para karyawannya, agar mereka efektif dalam pekerjaannya.

Perusahaan juga perlu menumbuhkan motivasi para karyawannya, agar tidak hanya bekerja untuk uang, melainkan untuk berprestasi dan memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengubah cara-cara untuk memotivasi para karyawannya yang kurang berkomitmen pada perusahaan (Robbins, 1996:19). Dengan para karyawan yang bekerja untuk berprestasi, berkinerja tinggi, serta memberikan sesuatu yang bermanfaat dan mengarah pada tujuan-tujuan perusahaan, akan dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

PT. 'X' merupakan emiten Bursa Efek Surabaya. PT. 'X' adalah salah satu produsen ban di Indonesia, yang memproduksi, mendistribusikan, dan mengeksport berbagai jenis ban (*tires*) dan ban dalam (*inner tubes*) berkualitas tinggi untuk mobil, pesawat terbang, dan komponen-komponen lainnya yang berhubungan. Perjalanan yang panjang telah ditempuh oleh PT. 'X'. Semenjak Mei 1935, PT. 'X' berdiri dan merupakan perintis produsen ban di Indonesia yang telah berkembang menjadi perusahaan industri ban dan karet terkemuka di Indonesia, serta merupakan salah satu pemimpin pembuat ban di Indonesia yang memasok produk-produk berkualitas ke seluruh Nusantara. Kantor pusat dan pabrik berlokasi di Bogor, Jawa Barat, di atas area tanah seluas 172.000 meter persegi. Kantor cabang terdapat di Jakarta, Surabaya, dan Medan. Pada tahun 1980, perusahaan telah menawarkan 15% dari total saham atau sebanyak 6.150.000 sahamnya kepada masyarakat melalui bursa efek di Indonesia.

Keunggulan (kinerja) PT. 'X' berada pada para karyawannya, yang merupakan tim yang terampil dan berpengalaman. Pada tahun 2000, penjualan adalah sebesar Rp. 515,663 milyar, dengan jumlah karyawan 876 orang, ini berarti penjualan Rp. 588.656.393 untuk tiap karyawan. Atau dengan kata-kata lain, produktivitas karyawan untuk tahun 2000 adalah Rp. 588.656.393 per karyawan. Hal ini merupakan penurunan dibandingkan pada tahun 1999, penjualan yang terjadi sebesar Rp. 535,114 milyar, dengan total karyawan 853 orang, yang berarti produktivitas sebesar Rp. 627.332.336 per karyawan.

Produktivitas karyawan PT. 'X' ini juga lebih rendah daripada tiga produsen ban lain di wilayah Asia dan Australia pada tahun 2000, seperti terlihat pada Tabel 1.1:

Tabel 1.1 Perbandingan Penjualan (Tahun Pembukuan Akhir 2000)

Perusahaan	Penjualan (juta US\$)	Pertumbuhan Penjualan	Penjualan/ Karyawan (US\$)	Wilayah Terbesar
'X'	51,566	-3,6%	58.866	Indonesia (100%)
'Y'	156,853	14,3%	117.142	N/A
'X'(Thailand)	77,929	-11,7%	97.412	Thailand (100%)
'Z'	112,431	-3,1%	100.745	N/A

Keterangan: N/A = data tidak tersedia

Sumber: <http://profiles.wisi.com/profiles/scripts/corpinfo2.asp?cusip=C366EC470>

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, permasalahan yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah estimasi produktivitas karyawan pada PT. 'X' untuk tahun-tahun yang akan datang ?
2. Strategi-strategi apa yang dapat dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing pada PT. 'X' ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini yaitu untuk menguraikan tentang pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Tujuan khusus penelitian ini yaitu:

1. untuk mengetahui estimasi produktivitas karyawan pada PT. 'X' untuk tahun-tahun yang akan datang;
2. untuk menguraikan strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mengelola sumber daya manusia sebagai keunggulan bersaing.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi PT. 'X' yang terdaftar di Bursa Efek Surabaya, diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan masukan tentang sumber daya manusia.

2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama mengikuti Program Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Diharapkan pula bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang menyangkut pengelolaan sumber daya manusia.