



---

**PENERAPAN *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT* DALAM  
MENCAPAI *BUSINESS SUSTAINABILITY* UMKM: LITERATUR  
*REVIEW***

**Sulaeman, A.**

*Universitas Wiralodra Indramayu*

[ardika.sulaeman@gmail.com](mailto:ardika.sulaeman@gmail.com)

Received August 2019

Accepted September 2019

Published October 2019

**Abstrak**

Pentingnya peran UMKM dalam perekonomian menuntut kelanjutan busni yang tetap terjaga. Pada kenyataannya, perkembangan persaingan, tuntutan pasar dan kendala internal lainnya menyebabkan UMKM tidak dapat menjaga keberlanjutan usahanya. UMKM merupakan usaha dengan karakteristik dominasi pengusaha dan karyawan yang menentukan kinerjanya. Dengan demikian penerapan HRM dalam mencapai business sustainability perlu dilakukan. Penerapan HRM dalam mencapai business sustainability UMKM didasarkan pada teori resources based management for small firm (Koch et. all, 1998 yang merupakan pengembangan dari Resource Bases Value Barney (1997) dan Pauwee (1998). Penerapan HRM dalam meningkatkan business sustainability melibatkan pihak internal dan eksternal perusahaan, melalui 3 langkah utama yaitu partnering, engaging dan aligning yang didasari oleh budaya organisasi.

**Kata Kunci:** Bisnis, Keberlanjutan, Sumber Daya Manusia, Kinerja

**Abstract**

*The importance of the role of MSMEs in the economy demands business continuity that is maintained. In fact, the development of competition, market demands and other internal constraints causes MSMEs to be unable to maintain their business continuity. MSMEs are businesses with the characteristics of entrepreneur and employee dominance that determine their performance. Thus, the implementation of HRM in achieving business sustainability needs to be carried out. The implementation of HRM in achieving business sustainability for MSMEs is based on the theory of resources based management for small firms (Koch et. all, 1998 which is the development of Barney's (1997) and Pauwee (1998) Resource Bases Values. The implementation of HRM in improving business sustainability involves the company's internal and external parties, through 3 main steps, namely partnering, engaging and aligning based on organizational culture.*

**Keywords:** Business, Sustainability, Human Resources Management, Performance

**PENDAHULUAN**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki kontribusi tinggi terhadap perekonomian. Sejauh ini, posisi dan peran UMKM merupakan pelaku ekonomi yang cukup dominan dengan jumlah unit usaha mencapai 8,2 juta atau sekitar 6,17% dari total pelaku UMKM di Indonesia. Dari jumlah tersebut, UMKM memberikan kontribusi terbesar bagi penyerapan tenaga kerja yaitu mencapai 87.12% dari total pekerja. Hal tersebut memberikan kontribusi yang cukup besar pula terhadap Pendapatan nasional yang mencapai 60,32% (Dinas KUMKM Jabar, 2011). Meski krisis ekonomi global tahun 2008 yang terjadi di negara maju seperti Amerika Serikat dan Eropa sempat berpengaruh terhadap fundamental perekonomian, tetapi pengalaman ini malah membuat UMKM mampu bertahan hidup.. Ketangguhan UMKM-lah yang menjadi penyelamat krisis ekonomi selama ini.

Namun perkembangan akhir-akhir ini, tingginya persaingan lokal, global dan kendala internal lainnya menyebabkan terjadinya penurunan dalam kinerja UMKM nasional yang berakibat pada daya hidup UMKM yang rendah atau UMKM tidak dapat beroperasi kembali. Menurut (Kuncoro, 2000:58), masalah dasar yang sering dihadapi oleh industri kecil diantaranya adalah (1) ketidakmampuan dalam memperoleh peluang pasar dan memperbesar pangsa pasar (2) kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan untuk memperoleh

jalur terhadap sumber-sumber permodalan (3) kelemahan dibidang organisasi dan manajemen SDM (4) keterbatasan jaringan usaha antar usaha kecil (5) iklim usaha yang kurang kondusif karena persaingan yang saling mematikan, dan (5) pembinaan yang telah dilakukan masih kurang terpadu dan kurangnya kepercayaan serta kepedulian masyarakat terhadap usaha kecil. Berbagai program pemberdayaan UMKM telah digulirkan untuk memecahkan masalah tersebut, baik berupa program pemerintah maupun swadaya masyarakat, Namun hingga saat masih banyak ditemukan kelemahan peran UMKM khususnya secara ekonomi, sosial dan kontribusi terhadap penyelamatan lingkungan. Kelemahan tersebut diantaranya adalah belum optimalnya pemberdayaan UMKM sebagai bisnis yang berperan dalam menyerap tenaga kerja dan katup pengaman masalah sosial ([www.menkeu.go.id](http://www.menkeu.go.id)), belum terbentuknya kesadaran dan kepedulian pelaku UMKM terhadap masalah dan dampak lingkungan serta keamanan produk ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)), rendahnya *skill* berwirausaha yang tercermin pada rendahnya jumlah wirausaha dan jumlah usaha yang mampu didirikan. ([www.diskumkm.jabarprov.go.id](http://www.diskumkm.jabarprov.go.id)), rendahnya kemitraan antara UMKM dengan usaha besar dan pemerintah yang disebabkan rendahnya *relationship skill* pengusaha dan kesiapan bermitra yang ditunjukkan dengan kemampuan manajerial dan penguasaan IPTEK yang rendah. rendahnya inovasi UMKM sebagai akibat rendahnya aktivitas riset dan pengembangan yang dipicu oleh rendahnya tingkat pendidikan pengusaha UMKM. (Bappenas dalam [www.antaraneews.com](http://www.antaraneews.com)) dan tingginya jumlah usaha skala mikro (usaha rumah tangga) yang bangkrut.

Telah banyak kajian dari para peneliti sebelumnya yang tertarik akan topik *Business Sustainability* ini, namun pembahasan mereka sebagian besar masih terkonsentrasi pada upaya peningkatan aspek finansial saja, padahal sebetulnya untuk sampai kepada tujuan ketercapaian *Business Sustainability* secara teguh dan sinambung diperlukan beragam upaya peningkatan pada berbagai aspek lainnya, diantaranya adalah: aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dengan konsep *Tripple Bottom Line* aspek-aspek pada konsep ini akan menjadi hal yang sangat penting dan menarik dalam penelitian ini, terlebih bila melihat kondisi Keberlanjutan Usaha di Indonesia yang relatif masih lemah.

Banyak strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai *business sustainability* salah satunya melalui manajemen sumber daya manusia. Penerapan manajemen sumber daya manusia pada UMKM hingga saat ini masih pro dan kontra. Beberapa pihak menyatakan bahwa penerapan Manajemen sumber daya manusia pada UMKM merupakan hal yang tidak perlu, karena jumlah karyawan yang sedikit, dominasi satu pemimpin (*entrepreneur*), hubungan langsung antara manajer dan karyawan dan kompleksitas kegiatan yang rendah. Hereman, Tansky, Camp (2000), Hornsky dan Kurayko (1990), Desspande dan Gohlah menyatakan bahwa *...that a small firm implement a wide variety of HR practices though in a less sophisticated way than larger organization*. Peranan HRM dalam perusahaan kecil kurang diperlukan karena merupakan pengawasan langsung dari manajer dan pemilik terhadap seluruh aktivitas dalam organisasi. UMKM memiliki karakteristik (*multi skills*, pengetahuan, dan pengalaman) yang rendah (Kortekans, 2007). Tidak mungkin melaksanakan HRM pada UMKM karena jumlah pekerja yang sedikit, pencatatan perkembangan finansial, dan dominasi satu pemimpin (Kotery & Slade (2005)).

Kondisi lingkungan kerja (*empowerment, development* dan pemberian kompensasi pada UMKM tidak jelas, Allen (2014) semakin besar ukuran perusahaan, maka kompleksitas semakin tinggi, hubungan dengan manajer semakin jauh, dengan demikian pelaksanaan HRM perlu dilakukan. Sedangkan pihak lain menyatakan bahwa baik UMKM maupun usaha besar, memerlukan manajemen sumber daya manusia bahwa *HRM is concept of managing people in organization*. Dalam hal ini, penulis menyatakan bahwa perlu diterapkannya manajemen sumber daya manusia, karena baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil dihadapkan pada permasalahan yang sama hanya derajat kompleksitas saja yang berbeda. HRM perlu diterapkan pada UMKM untuk dapat mencapai *business sustainability*. Karena HRM dapat meningkatkan *Business Sustainability*, UMKM dengan manajer yang memiliki *human capital* yang tinggi dapat meningkatkan *Business Sustainability*. Karena *skill*, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki manager memungkinkan manager mampu memiliki *skill* yang melingkupi kepedulian terhadap lingkungan dan sosial, serta mampu meningkatkan keberlangsungan bisnis dan dapat menghasilkan keuntungan.

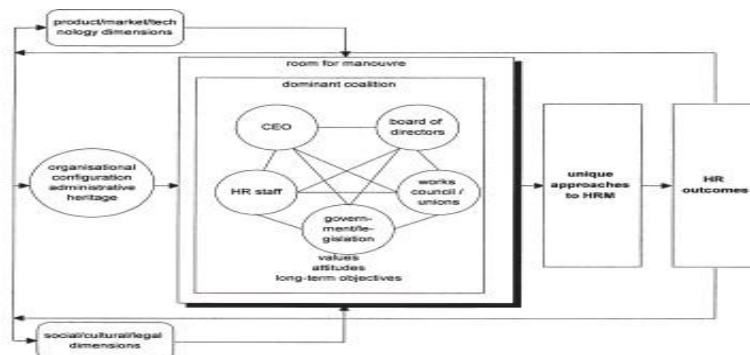
### **Business Sustainability UMKM**

Konsep *business sustainability* erat kaitannya dengan tujuan perusahaan yang memberikan dampak jangka panjang. Beberapa ahli mengungkapkan konsep-konsep *business sustainability*. Diantaranya menekankan konsep *business sustainability* sebagai tujuan perusahaan, menekankan pada ruang lingkupnya dan upaya penciptaan nilai pada jangka panjang. Sharma (2003) mendefinisikan *business sustainability* bahwa, *“As the challenge to improve social and human welfare simultaneously while reducing their ecological impact and ensuring the effective achievement of organisational objective.”*

Dalam pengertian ini *Business sustainability* merupakan suatu tantangan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan manusia pada umumnya secara menyeluruh melalui penurunan dampak ekologi dan memperkuat pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Salah satu dari tujuan perusahaan adalah mencapai kesejahteraan sosial dan manusia melalui upaya penurunan dampak ekologi. Konsep *business sustainability* yang menekankan pada ruang lingkupnya dikemukakan oleh Dyllick and Hockert. (2004) Dinyatakan bahwa,

*Business sustainability refers to the integration of economic, environmental, and social considerations on the part of corporations (Dyllick and Hockerts 2002; van Marrewijk 2003) and is also commonly discussed in terms of the “triple bottom line” (Elkington 1997) in a nod toward framing the associated discussions in language familiar to corporations given dominant attention in corporate vernacular to the economic “bottom line” (i.e., profits).*

Dalam pengertian ini, ruang lingkup *business sustainability* meliputi aspek ekonomi, lingkungan dan sosial yang disebut dengan *Tripple Bottom Line*. Ruang lingkup ini berimplikasi bahwa bisnis akan *sustain* (bertahan) apabila memperhatikan aspek lingkungan, ekonomi dan sosial. Dalam hal ini, *stakeholder* yang diperhatikan kesejahteraannya tidak semata-mata *stakeholder* internal, tapi juga *stakeholder* yang ada di sekitar perusahaan berada baik itu masyarakat maupun lingkungan hidup. Dalam mengungkapkan kinerja, alat ukur *sustainability* adalah *Triple Bottom Line* yang meliputi aspek ekonomi, lingkungan dan sosial. Pertama kali, konsep ini diperkenalkan oleh John Elkington (1997) sebagai pengukuran kinerja perusahaan di Amerika yang merupakan perbaikan pengukuran kinerja tradisional yang meliputi profit, ROI (*return on investment*) dan nilai saham yang dikaitkan dengan dimensi lingkungan dan sosial. *Triple Bottom line* sering pula disebut sebagai konsep 3P yaitu profit, *people* dan *planet*. **Business sustainability** merupakan konsep bisnis yang berwawasan lingkungan dan sosial, dengan demikian *business sustainability* berdimensi ekonomi, lingkungan dan sosial. Rickson (2013) menyatakan bahwa terdapat 6 variabel yang mempengaruhi *business sustainability* yaitu variabel internal yang terdiri dari (1) *performance* (kinerja), (2) *employee* (karyawan), (3) *owners* (pemilik), dan variabel eksternal terdiri dari (4) *government* (pemerintah), (5) *customer* (pelanggan), dan (6) *stakeholder*. *Business sustainability* pada UMKM dapat dicapai melalui peranan enam pihak tersebut. Peranan kinerja dinyatakan dengan kemampuan untuk dapat menggunakan sumber daya dengan efisien, kontribusi karyawan berupa keterikatan UMKM dengan karyawan, memberikan nilai-nilai pada karyawan, dan memberikan keyakinan tentang nilai-nilai etos kerja yang baik bagi karyawan. Pemilik (*owner*) berkontribusi dalam *business sustainability* berupa tingkat pengetahuan, kompetensi dan pengalaman, perilaku, sikap, dan motivasi yang dimiliki pemilik. Kontribusi factor eksternal yaitu pihak pemerintah berupa regulasi yang dikeluarkan pemerintah yang dapat mendukung *business sustainability*. Konsumen yang puas dapat mendukung ketercapaian *business sustainability* serta keterikatan dengan stakeholders eksternal yaitu pemasok, masyarakat, dan lembaga lainnya akan berpengaruh terhadap *business sustainability*. Hubungan pihak-pihak tersebut digambarkan pada gambar 1 berikut:



Source: based on Paauwe (1998).

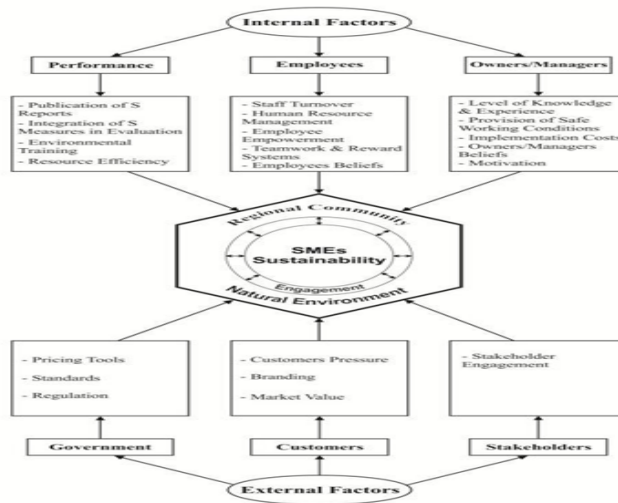
Gambar 1. Resources Based Value for Small Firms

Dalam konsep HRBV dalam UMKM terdapat 3 dimensi yang terkait yaitu *product/ market/technology*, *organisational configuration dimension*, dan *socio cultural dimension*. Ketika dimensi tersebut berkoalisi dengan pihak yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu CEO, board of director, HR staff, dan pemerintah. Hasil dari manufer dimensi tersebut dan koalisinya menghasilkan strategi-strategi HRM yang sesuai bagi UMKM.

Penerapan HRM pada UMKM berbeda dengan penerapan pada perusahaan besar, hal ini berkaitan erat dengan kondisi sumber daya manusia yang dimiliki masing-masing perusahaan. Hal mendasar yang perlu diketahui sebelum menerapkan HRM pada UMKM adalah mengetahui karakteristik UMKM yaitu:

1. Peranan dominan *employee (entrepreneur)*
2. Kurangnya pelaksanaan manajerial dalam aktivitas perusahaan
3. Derajat spesialisasi yang rendah dalam proses produksi.

Penerapan HRM UMKM untuk mencapai *Business Sustainability* diperlukan dukungan organisasional, terutama budaya organisasi. Menurut Cohen (2015) dinyatakan bahwa penerapan HRM dalam UMKM dapat dilihat pada gamnar berikut ini:



Sumber: 26th SAANZ Proceeding Australia (2013)  
 Gambar 2. Faktor yang Mempengaruhi *Business Sustainability*

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UMKM**

Penerapan *Human Resources Manajement* dalam UMKM yang mengoptimalkan sumber daya internal perusahaan berkaitan erat dengan konsep *resources based value* (RBV). Konsep RBV diambil dari pendapat Wernefelt, 1984 dan Barney, 1991) bahwa *The RBV propose that competitive advantage comes from the internal resources that it poses by an organization*. RBV juga menyajikan penjelasan teori bahwa bagaimana perusahaan dapat berkontribusi terhadap kinerja dan keunggulan bersaing. *Human Resources resources Based Theory* dalam lingkup UMKM dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 3. Penerapan HRM dalam UMKM

Berdasarkan Gambar 3 di atas, budaya organisasi merupakan dasar bagi penerapan HRM pada UMKM untuk mencapai *business sustainability*. Terdapat 3 hal utama yang merupakan motor penggerak *business sustainability* yaitu kepatuhan, tata kelola dan penerapan etika. Tiga hal ini akan mendorong terjadinya ketahanan dalam korporat yang dilandasi oleh kepemimpinan yang kuat dalam HRM. Kepemimpinan yang kuat dalam HRM ini akan menghasilkan penerapan HRM yang mengarah pada keberlangsungan UMKM dalam jangka panjang. *Business sustainability* melalui penerapan HRM dalam UMKM dilakukan melalui 3 cara yaitu (1) *Partnering/kemitraan* (2) *Engaging/keterikatan* (3) *Aligning/penyesuaian*. HRM dalam hal ini perlu melakukan langkah eksternal dan internal. Langkah eksternal terdiri dari melakukan kemitraan dengan *stakeholder*, asosiasi dan lembaga swadaya masyarakat lainnya. Dalam menyesuaikan peranan HRM dalam mencapai *business sustainability*, perlu dilakukan beberapa hal yaitu:

1. *Employee attraction and selection*, meliputi kegiatan perolehan dan seleksi karyawan yang memiliki kepedulian terhadap masalah sosial dan lingkungan.
2. *Employee attitude*, meliputi pembiasaan, penerapan norma dan keyakinan bahwa kepedulian terhadap kondisi social dan lingkungan merupakan hal yang penting.
3. *Employee skill and knowledge*, meliputi kegiatan training yang mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan business sustainability,
4. *Employee sustainability goal attainment*,
5. *Employee organizational climate*, peran HRM adalah mewujudkan iklim organisasi yang peduli terhadap lingkungan, dan kondisi sosial,
6. *Employee sustainability behavior*, perilaku *sustain*, dimaksudkan adalah perilaku yang dilandasi oleh pemikiran ke depan, peduli lingkungan dan kondisi sscial yang dilatarbelakangi oleh ekistensi UMKM dalam jangka panjang.

## **KESIMPULAN**

UMKM merupakan usaha dengan karakteristik dominasi pengusaha dan karyawan yang menentukan kinerjanya. Dengan demikian penerapan HRM dalam mencapai *business sustainability* perlu dilakukan. Penerapan HRM dalam mencapai *business sustainability* UMKM didasarkan pada teori *resources based management for small firm* (Koch et. all, 1998 yang merupakan pengembangan dari *Resource Bases Value Barney* (1997) dan Pauwee (1998). Penerapan HRM dalam meningkatkan *business sustainability* melibatkan pihak internal dan eksternal perusahaan, melalui 3 langkah utama yaitu *partnering*, *engaging* dan *aligning* yang didasari oleh budaya organisasi.

## **REFERENSI**

- Asa Romeo ASa, Navnell Shalendra Prasad (2014). *Analysis on the factor thet determine sustainable Growth of Small Firm in Namibia*. International Journal of Management Science and Business Adminstration
- Goran Svenson, Beverly Wagner. (2015) *Implementing and Managing Economic, Social and environment effort of Business ssustainability (proportion for measurement and structure models)*. Management and environmental Quality: An International Journals. Vol. 26. No.2 2015
- Mitthew. Charles, Ralph Bruergemann.(2012). *Innovation and Entrepreneurship: A Competency Framework*. Sage Publication
- Nancy E. Landrum, Sandra Edwards (2009). *Sustainable Business An Executive's Primer*. Business Expert. Press. LLC USA.
- Paauwee. JAAP. (2002) *Challenging Human Resources Management Theory: Integration Resources-Base Approach and New Institutionalism*.