

MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh :
Dra . Srilarasati , MM
Dosen STP AMPTA

ABSTRACT

The Changes of business environment really influence the organization (company) and it will bring the effects to the company, like production additional value, control, management, teamwork, job arrangement, activity process, communication and delegation.

To face the changes, we need to think about the management of human resource in various types of organization in the future. This will encourage us to find the solution in order to face the changes of business of environment.

The development of human resource in the business organization is absolutely need in facing the future challenge, by fixing the effectiveness and productivity of human resource to have the strength of competitive.

Repositioning the vision, mission, and corporate values, which is followed by company strategy, especially in the human resource management, can start the response of company to the changes.

The development strategy of human resource has to be flexible in accepting the new ideas by doing the reformation fundamentally to the practices and conventional policies, therefore, it can guarantee the successful in achieving the goals of competitive superiority.

Keywords ; superiority competitive, development, human resource

A. Latar Belakang.

Adanya perubahan lingkungan bisnis akan berpengaruh terhadap organisasi, ini sudahlah tentu, dikarenakan setiap perubahan akan membawa dampak bagi setiap aspek organisasi seperti misalnya produksi, rentangan control, kelompok kerja, aktivitas karyawan maupun komunikasi dan delegasi.

Adanya perubahan tersebut menuntut organisasi harus membuka diri dan segera mengatur

strategi dan kebijakan-kebijakan baru untuk menghadapi perubahan tersebut, keberhasilan penyusunan strategi dan kebijakan tersebut didukung oleh fungsi manajerial dan salah satu bidang yang menjadi perhatian adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM), dimana penyusunan strategi MSDM harus relevan dengan strategi bisnis perusahaan.

Menurut Schuller dan Jackson, untuk dapat menyusun strategi MSDM dibutuhkan SDM yang

berkualitas dan berkompetensi tinggi, sedangkan menurut Ghosal dan Barlett serta Ulrich yang menyatakan bahwa SDM mempunyai peran baru untuk mendukung kompetensi agar survive terhadap perubahan. Untuk menghadapi perubahan tersebut perlu adanya kesiapan SDM, oleh karena itu perlu adanya pengembangan kualitas SDM sehingga memiliki kekuatan kompetitif.

Strategi pengembangan SDM agar lebih berkualitas haruslah fleksibel dalam menerima gagasan baru dan melakukan reformasi secara fundamental terhadap praktek dan kebijakan konvensional.

Ancaman terbesar stabilitas perekonomian adalah angkatan kerja yang tidak siap (*workforce allequipped*) menghadapi tantangan-tantangan masa depan. Dalam menghadapi tantangan tersebut itulah perlu adanya pengembangan dalam pengelolaan SDM yang efektif melalui peningkatan ketrampilan dan keahlian SDM (*Human Resource Development*) untuk meningkatkan

kapasitas produktif manusia yaitu SDM yang sehat, terdidik dan trampil, sehingga dapat meningkatkan produktivitas yang berarti juga meningkatkan returns.

Melihat kenyataan bahwa pengelolaan SDM masa kini dan mendatang mengalami perubahan, maka peran SDM sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, sehingga interaksi antara organisasi dengan SDM menjadi pusat perhatian manajer, oleh karena itu value baru yang sesuai dengan tuntutan lingkungan organisasi perlu diperkenalkan dan disosialisasikan kepada semua SDM dalam perusahaan agar nantinya SDM mampu bersaing dan menciptakan keunggulan kompetitif.

B. Permasalahan

Melihat adanya isu-isu bahwa SDM masih diabaikan, sementara keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) menekankan pada analisis industry, persaingan, kekuatan pelanggan, kapabilitas manufacturing, dimana SDM sebagai kegiatan pendukung, sehingga permasalahan yang

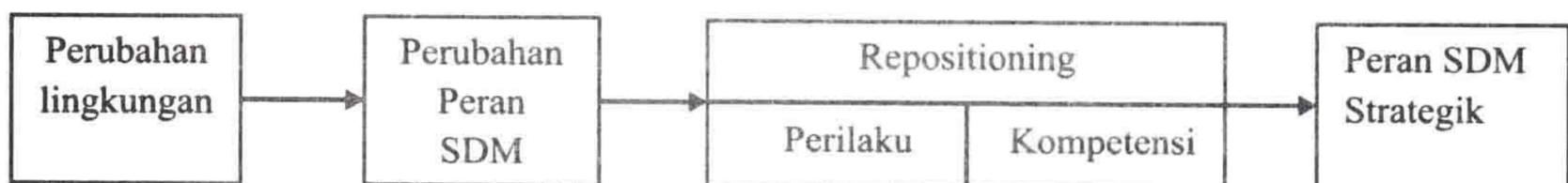
muncul adalah seberapa besar SDM berperan dan berfungsi dalam menambah nilai utama dalam mencapai keunggulan kompetitif?

C. Pembahasan

1. Perubahan lingkungan bisnis

Perubahan lingkungan bisnis akan merubah peran SDM menjadi strategik, namun hal ini membutuhkan komitmen dari staf SDM, secara garis besar perubahan tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut.

Gambar 1
Perubahan Peran SDM



Sumber : Paradigma Baru MSDM, 2002; 4

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa untuk mencapai peran SDM strategik perlu adanya penekanan pada perubahan lingkungan bisnis dramatis yang memiliki pengaruh terhadap perubahan peran SDM, Untuk itu perusahaan perlu melakukan perubahan (*Repositioning*) baik dalam perilaku maupun kompetensi SDM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang selanjutnya perusahaan diharapkan dapat mencapai peran SDM strategic.

Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal maupun aspek eksternal. Perubahan eksternal meliputi tantangan global dan

persaingan domestic maupun internasional, karakteristik demografis, angkatan kerja, kemajuan teknologi, otomatisasi, skill dan perubahan organisasi. Sedangkan perubahan internal meliputi permasalahan manajemen puncak, budaya organisasi, struktur organisasi, dimana perubahan terjadi karena :

- a. Tantangan kualitas yang berupa penciptaan produk yang berkualitas, kreatifitas, peningkatan kualitas kerja dan kerja team
- b. Tantangan tehnologiyaitu adanya perubahan structural dan perubahan peran SDM

- c. Tantangan social yaitu adanya kompetensi SDM dan cara manajemen menangani konflik kerja, meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja karena adanya *benchmarking*.

Perubahan eksternal maupun internal berpengaruh terhadap organisasi terutama potensi SDM, untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam memenangkan persaingan global, peran aktif SDM semakin diharapkan untuk memperjelas arah strategis bisnis yang dilakukan

Perubahan strategi bisnis, manajer perlu kiranya memperjelas kearah mana visi dan misi bidang SDM, karena SDM merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi, karena itu perubahan menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai, maka perlu adanya pengembangan kualitas SDM yang nantinya akan berdampak pada perubahan peran SDM.

Dengan adanya perubahan peran SDM, perlu kiranya dilihat dahulu peran SDM pada paradig lama (tradisional), dimana SDM dianggap sebagai divisi pelengkap saja, jadi peran utama Divisi SDM menurut

Cascio hanyalah urusan administrasi kepegawaian saja, lebih lanjut Cascio menggaris bawahi peran SDM paradig lama adalah :

- a. *Attraction* yang meliputi Job Discription, Job specification dan jumlah tenaga kerja.
- b. *Selection* yaitu memilih tenaga kerja yang sesuai dengan pekerjaan yang bersangkutan.
- c. *Retention* yaitu memberikan reward, mempertahankan keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja.
- d. *Development* yaitu menyiapkan dan meningkatkan kompetensi tenaga kerja melalui peningkatan *knowledge, skill* dan *abilities*.
- e. *Assessment* yaitu pengamatan dan penilaian perilaku serta sikap yang relevan dengan pekerjaan dan kinerja SDM
- f. *Adjustment* yaitu pemeliharaan dan pemenuhan kebutuhan SDM.

Berangkat dari paradigma lama tersebut Cascio meninjau perubahan peran SDM bersifat periodic dengan menyebutkan bahwa pada era tahun 1960–1970 dan 1970–1980 merupakan The age of personal and government

accountability yaitu adanya tuntutan evolusi SDM, maka terjadi evolusi pemikiran baru pada era tahun 1980 - 1990 merupakan *The age of gaining*

and sustaining competitive advantage, dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam table berikut.

Table 1
Perubahan Peran Sumber Daya Manusia

| Kriteria Perbedaan | Periode Waktu I 1960 - 1970 | Periode Waktu II 1970 - 1980 | Periode Waktu III 1980 - 1990 |
|--------------------|---|---|---|
| Era | Personall | Government Accountability | Gaining and Sustaining The Competitive Advantage |
| Tanggung Jawab | Employee Concern | Care to discrimination, law. Health and safety, federal regularly agency, interdependences guidelines and court rulings. | Control cost, encance competitiveness, and to add value to the firm in everything it does |
| Peran | Screening applicant, orientation for new employees, planning the company picnic, circulating memo whoses impertinence was excesses only by their irreverence | Compensation and benefit affirmative action (promotion), labor relation training and development | Responsible for optimating the use of all kinds resources; phsycal, financial and human |

Sumber: Paradigma Baru SDM, 202,9

Schuller & Hauber menjelaskan beberapa aspek pergeseran peran SDM berdasarkan paradigma baru dan lama yang meliputi sifat dasar fungsi SDM, penciptaan strategi dan kebijakan, organisasi departemen SDM dan profil SDM, lebih lanjut dikatakan bahwa adanya pergeseran akan merubah status divisi SDM yang semula *Full Administration* menjadi Divisi SDM

yang lebih strategis, dimana pada era tahun 1980 – 1990 Divisi SDM sudah mempunyai peran strategis, Divisi SDM mempunyai kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui orientasi fungsional yaitu pengembangan kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam table berikut.

Tabel 2
Model Transformasi Departement SDM

| Dimensi | Paradigma Lama | Paradigma Baru |
|---|--|---|
| Natures of the program and function | Responsive Operasional Individual | Proactive Strategic Sociological |
| Creation of The HR | HR Department has full responsibility | HR Department and Policy Jine management Share responsibility |
| Organization of Human Resource Department | Employee Advocate Functional Structure Reporting to staff | Business partner Flexible structure Reporting to line |
| Profile of the HR | Cancer in HR Specialist Limited finance skill Current focus Monolingual National perspectives | Rotation Generalist Finance experience Focus on Future Multilingual Global perspective |

Sumber: Paradigma Baru SDM; 2002, 10

Adanya perubahan lingkungan organisasi, konsentrasi manajer SDM juga mengalami perubahan, karena dalam tuntutan dalam paradigm baru akan mencerminkan budaya kerja baru, strategi dan peran SDM baru dalam

suatu tipologi organisasi baru, hal ini menuntut staf SDM untuk memiliki peran lebih besar dalam mengembangkan kualitas SDM, untuk lenih jelasnya dapat dilihat dalam table berikut

Tabel 3
Pergeseran Peran Sumber Daya Manusia

| Jenis Organisasi | Peran Penting SDM |
|----------------------------------|--|
| Organisasi dalam lingkungan lama | Berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan dan pemasaran, serta bukan merupakan tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka pendek |
| Organisasi dalam lingkungan baru | Berorientasi pada fungsi sumber daya manusia, merupakan tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka panjang |

Sumber: Paradigma Baru SDM; 2002,10

Lebih lanjut Bowen & Scheineder mengatakan bahwa untuk mengoptimalkan kinerja departemental perusahaan perlu melakukan perubahan (*Repositioning*) agar tidak ketinggalan dengan pesaing atau bisa dapat mencapai keunggulan kompetitif.

2. Peningkatan (*Repositioning*) Peran SDM

Peningkatan peran SDM

(*Repositioning*) pada dasarnya adalah transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru SDM, untuk itu diperlukan nkesiapan SDM yang mampu bersaing dimasa depan.

Proses peningkatan (*Repositioning*) peran SDM dilakukan melalui aspek perilaku dan kompetensi SDM, upaya peningkatan peran SDM (*Repositioning*) ditujukan untuk

merubah pemahaman tentang peran SDM; *Command to Coordination* menurut Bower dan Lawler manajer menggunakan pendekatan.:

- a. *A. climate for well being: employees senses that practices, training and reward meets their needs, can create satisfied employees where positive fully spoil over to customer.*
- b. *A. climate for sense: employees of support like as: research & development and cooperative support that influence service quality is a care wide and faithfully its debugging.*

Berdasarkan pendekatan tersebut, manajer diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Tiga strategi dalam perubahan perilaku SDM dan implikasinya untuk mencapai keunggulan kompetitif yaitu :

- a. **Strategi Inovasi** digunakan untuk mengembangkan produk yang berbeda dari pesaing, perilaku karyawan yang diperlukan adalah tingkat kreativitas tinggi, berfokus

jangka panjang, memiliki tingkat kerjasama yang tinggi, memiliki perhatian terhadap kualitas dan kuantitas, perilaku mandiri, menerima resiko lebih tinggi dan bertoleransi terhadap ketidak pastian, untuk itu implikasinya dalam mengelola SDM hanya dengan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang memiliki ketrampilan tinggi, memberikan kesempatan karyawan untuk bereksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.

- b. **Strategi Kualitas**, digunakan untuk menawarkan produk yang berkualitas walaupun sama dengan pesaing, strategi ini perlu didukung oleh perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian tinggi terhadap kuantitas, berfokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil resiko yang cukup dan mempunyai komitmen terhadap tujuan

perusahaan, sebagai implikasinya organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat output yang sama atau standart.

- c. Strategi Pengurangan biaya, yang menekankan pada usaha perusahaan dalam menawarkan dengan harga rendah, untuk itu diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dapat diprediksi, berfokus pada jangka pendek, lebih mengutamakan kegiatan individu dan otomatisasi, cukup dalam memberikan perhatian pada kuantitas output yang lebih tinggi, kurang berani mengambil resiko dan menyukai kegiatan bersifat stabil, implikasinya perusahaan akan banyak menggunakan tenaga *Part time*, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan, melakukan otomatisasi, perubahan aturan kerja dan fleksibilitas tugas.

Peningkatan (*repositioning*) kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan kualitas SDM, upaya peningkatan kompetensi SDM dilakukan dengan merubah

pemahaman organisasi terhadap peran SDM dari *People issues* menjadi *People Related Business issues*

People Issues berkaitan dengan isu bisnis yang bgerkaitan dengan orang-orang bisnis saja (*Business competence is only business people*), ementara kompetensi karyawan kurang diakui, sedangkan *People related business issues* berkaitan dengan persoalan bisnis yang dikaitkan dengan peran aktif SDM (*Business competence is for every business people in the organization included human resource management people or executive*).

Menurut Schuller & Hauber isu tersebut berkembang karena adanya tendensi seperti : *People, service and profit, 100 % customer service, challenge and opportunities, no lay off, guarded for treatment, survey oe feed back or action, promote for work, profit sharing and open door policy*, tendensi ini memiliki amplikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama SDM.

Adanya perubahan tersebut maka peran SDM semakin dihargai untuk mengelola organisasi, oleh karena itu manajer harus memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi dalam berbagai aspek

bidang pengetahuan yang meliputi pengelolaan kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan

keuangan dan globalisasi tenaga kerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam table berikut.

Tabel 4
Pengelolaan People Related Business Issues

| Bidang | Elemen Penting |
|---|---|
| Kompetensi Tenaga Kerja | Kompetensi transformasional, berbasis input dan output. |
| Diversitas Angkatan Kerja | Ras, Jenis Kelamin, Umur dan Bahasa |
| Dukungan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kerja | Customer Values dan kompetensi Manajerial |
| Globalisasi | Expatriate, Diversitas, standarisasi SDM Internasional |

Sumber : Paradigma Baru SDM, 2002, 16

Kompetensi berbasis input melalui interaksi SDM, kompetensi transformasional menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerja sama dan saling percaya. Sedangkan kompetensi berbasis output menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik dengan pelanggan.

Pengelolaan diversitas Angkatan

Kerja meliputi pemahaman diversitas sebagai pengetahuan social, sehingga perlu adanya pelatihan bagi manajer. Adanya kemampuan karyawan dan manajer lini dalam memberikan dukungan kompetitif dalam pencapaian tujuan organisasi untuk itu diperlukan pengembangan SDM dengan kompetensi manajerial agar SDM memiliki peran dalam pembentukan visi strategic dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Perlu adanya penanaman kesadaran

pentingnya pengetahuan globalisasi dalam praktek bisnis, karena globalisasi membuat tantangan khusus bagi SDM, aspek pengetahuan dalam globalisasi yang perlu diketahui oleh SDM meliputi pemahaman tentang expatriate, kebijakan SDM Negara berkembang, standarisasi internasional dan diversitas SDM.

3. Mencapai Keunggulan Kompetitif

Dalam mencapai keunggulan kompetitif ada beberapa hambatan dalam pengelolaan SDM diantaranya adalah :

- a. Adanya asumsi yang keliru tentang kebijakan baru dan praktek SDM, dimana dikatakan bahwa manajer yang baik, MSDM akan berjalan dengan sendirinya, SDM tidak begitu penting tetapi pengendalian diatas segalanya.
- b. Masalah SDM ditingkat koporet banyak yang belum terselesaikan, karena kurangnya pengetahuan manajer tentang MSDM, peran SDM dalam pengambilan keputusan strategik
- c. Sulitnya mencapai komitmen karyawan dalam jangka

panjang dalam mencapai tujuan perusahaan, karena karyawan hanya berfokus jangka pendek untuk memenuhi kebutuhan mereka.

- d. Adanya perbedaan persepsi dalam upaya peningkatan kinerja SDM, karena manejer tidak tahu meramu unsur-unsur MSDM menjadi sistem MSDM yang efektif.
- e. Kurangnya pemahaman dan adaptasi serta adjustment terhadap perubahan lingkungan sehingga sering terjadi penolakan terhadap perubahan (*resistance to Change*), menyebabkan organisasi tidak fleksibel ketika harus merubah *the way we do things*.

Belajar dari tantangan-tantangan tersebut, perlu adanya tindakan untuk tetap menjaga posisi perusahaan dipasar dan harus mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dalam menghadapi persaingan secara konsisten dan berkelanjutan (*sustainability*), untuk mempertahankan *sustainability* tersebut perlu pengembangan diferensiasi yang jelas dan *favorable* dari pesaing, diferensiasi tercermin dari

atribut produk yang merupakan criteria pembeli kunci dan pesaing yang ada dan potensial tidak bisa meniru, maka keunggulan kompetitif akan berlanjut

Empat kondisi yang harus dipenuhi untuk menjadi sumber daya yang unggul adalah :

- a. Merupakan sumber daya organisasional yang sangat berharga (*valuable*) terutama dalam mengeksplotasi kesempatan dan menetralkan ancaman lingkungan perusahaan.
- b. Sulit dikembangkan sehingga menjadi langka dilingkungan kompetitif.
- c. Sangat sulit untuk ditiru
- d. Tidak mudah untuk digantikan (substitut)

Dunia bisnis semakin menyadari bahwa investasi dalam teknologi hanya memberikan keunggulan kompetitif yang terbatas, karena "*machines don't make things, people do*", untuk membuat organisasi mempunyai kekuatan kompetitif yang berkelanjutan dan sulit untuk ditiru, maka pengembangan SDM tidak dapat ditunda lagi, karena adanya tuntutan pengetahuan dan teknologi (*knowledge and technology based industry*) dan

MSDM telah mencanangkan bahwa : "orang adalah asset terpenting dalam organisasi", maka perlu adanya perubahan konseptual vital yang meliputi :

- a. Filosofi perusahaan dari SDM sebagai penunjang menjadi : "*people First*" dan "*Customer Second*"
- b. Perubahan pengeluaran personalia sebagai overhead menjadi pengeluaran investasi.

Semakin disadari bahwa keunggulan kompetitif yang paling sulit ditiru dan lebih sustainable adalah melalui kegiatan-kegiatan dan praktek-praktek MSDM, namun demikian pengembangan kompetitif melalui praktek-praktek MSDM dapat dilakukan dengan pemahaman *Strategic Target* dan *Strategic Thrusts*, *strategic target* pengembangan SDM adalah perusahaan, pelanggan, pemasok dan penyalur, dengan melakukan perubahan cara pengelolaan SDM dan lingkungan kerja, sedangkan *strategic thrusts* dilakukan dengan melalui efisiensi biaya dan diferensiasi.

Untuk mengembangkan SDM perlu dilakukan perubahan fundamental terhadap kebijakan dan

praktek-praktek konvensional menurut Skinner dapat dilakukan dengan melalui tiga (3) perubahan yaitu :

- a. Merubah cara pandang (*mindsets*) terhadap SDM dan membuang premises yang keliru
- b. Meningkatkan kinerja SDM dengan melakukan kegiatan-kegiatan “dasar” SDM secara baik (*doing the basics better*)
- c. Menetapkan horizon waktu tujuh tahun untuk perencanaan dan operasional SDM dengan maksud :
 - 1). Manajemen dapat mengembangkan filosofi, menetapkan sasaran dan merumuskan strategi untuk mencapainya
 - 2). Manajemen dapat membuat program jangka panjang untuk mengembangkan manajer-manajer umum dengan berbagai ketrampilan dan pengalaman MSDM.

D. Kesimpulan

1. Perlu adanya perubahan peran SDM strategis baik perilaku maupun kompetensi SDM untuk meningkatkan

keunggulan kompetitif

2. Peningkatan kompetensi SDM yang berkaitan dengan peningkatan kualitas SDM dengan merubah pemahaman organisasi terhadap peran SDM dari *People Issues* menjadi *People Related Business Issues*.
3. Perlu adanya tindakan untuk tetap menjaga posisi perusahaan dipasar dan harus mempunyai keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan secara konsisten dan berkelanjutan.

D. Daftar Pustaka

Barney, J.B, *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management. 17(1), 1991

Ignatius Roni Setyawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategic Repositioning Peran, Perilaku Plus Kompetensi Serta Peran SDM Strategis, Dalam Paradigma Baru MSDM*, editor Usnara, edisi 2, amara Books, Yogyakarta, 2002

_____, *Manajeme Sumber Daya Manusia, Kumpulan Essai*, Lembaga Manajemen FU UI, Jakarta, 1993

T. Hani Handoko, *Keunggulan Kompetitif Melalui MSDM, Dalam Paradigma Baru*, editor Usmara, edisi 2, Amara Books, Yogyakarta, 2002.