

Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Lena Ellitan

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

ABSTRAK

Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia diberi kesempatan mengambil peran penting dalam tim manajemen. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Menurut pendapat para peneliti dan teoretisi, aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing.

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim-tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam.

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia, fungsi sumber daya manusia, keunggulan kompetitif.

ABSTRACT

Fundamental changes in the business environment have created a sudden shift of importance of human resource management and human resource functions. The human resource department is being presented with an opportunity to become a significant player on the management team. This is occurring because the human resource function is being transformed into a significant management function. According to researchers and theorists arguments, human assets can be a source of sustained competitive advantage because human assets have tacit knowledge and social complexity that are hard for competitors to imitate.

Management practices that are predicted to be sources of sustainable competitive advantage are employment security, selectivity in recruiting, high wages, incentive pay, employee ownership, information sharing, participation and empowerment, self-management teams, training and skill development, cross utilization and cross training, symbolic egalitarianism, wage compression, and promotion from within.

Key words: *human resource management, human resource functions, competitive advantage*

PENDAHULUAN

Krisis ekonomi yang terjadi akhir-akhir ini membawa dampak sangat sangat besar pada dunia bisnis Indonesia. Maraknya krisis pemutusan hubungan kerja baik secara sukarela atau sepihak menunjukkan bahwa SDM (sumber daya manusia) masih dianggap sebagai salah satu faktor produksi dan bukan sebagai aset perusahaan yang berarti mitra kerja perusahaan.

Setiap organisasi perusahaan beroperasi dengan menggunakan seluruh sumber dayanya untuk dapat menghasilkan produk baik barang/jasa yang bisa dipasarkan. Dalam hal ini pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi sumber daya finansial, fisik, SDM, dan kemampuan teknologis dan sistem (Simamora, 1995). Karena sumber-sumber yang dimiliki perusahaan bersifat terbatas sehingga perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan SDM menempati posisi strategis diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya SDM bagi kelangsungan hidup perusahaan. Masih banyak perusahaan yang menganggap SDM adalah aset organisasi yang paling penting, karena SDM yang menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk membahas secara khusus bagaimana mengelola SDM sehingga bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Namun sebelumnya akan dipaparkan terlebih dahulu, mengenai perubahan lingkungan bisnis dan pentingnya SDM dan bagaimana fungsi MSDM telah mengalami suatu repositioning, yang akan menghantarkan pada pembahasan mengenai praktik-praktik pengelolaan SDM untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS, PENTINGNYA TENAGA KERJA, DAN KETIDAKPASTIAN TENAGA KERJA

Perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis menuntut peran MSDM yang lebih besar, perubahan sifat penting fungsi MSDM dan departemen SDM. Berubahnya lingkungan bisnis secara dramatis ditandai dengan bergejolaknya lingkungan bisnis, kondisi bisnis yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi dan meningkatnya biaya-biaya operasi dan tekanan kompetitif menciptakan tantangan bagi organisasi yang ingin meraih keunggulan kompetitif.

Pesatnya perkembangan teknologi terutama di bidang informasi dan komunikasi telah memperkecil jarak antar bangsa. Dengan berkembangnya teknologi persaingan semakin terbuka dan bisnis semakin kompleks. Permintaan tenaga kerja dengan ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi semakin meningkat. Tuntutan ini dapat dipenuhi dengan *outsourcing*, *education* (pendidikan) dan *retraining* (pelatihan kembali secara kontinyu). Organisasi menjadi semakin kompleks baik dari segi produk, operasi, teknologi, fungsi bisnis, dan terobosan-terobosan pasar yang dilakukan.

Mulai era 1990-an mulai muncul trend organisasi yang lebih datar, lebih ramping, dan lebih fleksibel sehingga menciptakan tantangan bagi manajer dan staff SDM (Walker, 1990). Aspek-aspek demografi dan ketersediaan tenaga kerja telah berubah. Respon yang lebih besar telah diberikan pada kekuatan-kekuatan eksternal (perundang-undangan, peraturan, peradilan, dan hubungan serikat pekerja). Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi mengarah pada pengakuan pentingnya SDM.

SDM merupakan *asset* kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis. Menurut Kathrin Connor (dikutip dari Schuller, 1990), wakil presiden SDM di Liz Claiborne:

Human resources are a part of the strategic planning process. It is a part of policy development, line extension planning and the merger and acquisition processes. Little is done in planning policy on the finalization stages of any deal.

Dari pernyataan Kathrin Connor, diakui bahwa SDM merupakan bagian proses perencanaan strategis dan menjadi bagian pengembangan kebijaksanaan organisasi, perencanaan perluasan lini organisasi, proses merger dan akuisisi organisasi. Hanya sebagian kecil saja hal-hal yang dilakukan organisasi tanpa melibatkan SDM dalam membuat perencanaan, kebijaksanaan, dan pembentukan strategi organisasi. Apabila organisasi melakukan perencanaan strategis manajer lini lebih berkemungkinan melihat sifat-sifat penting isu-isu SDM yang ada.

Masalah-masalah SDM terus meningkat khususnya berkenaan dengan *supply* tenaga kerja trampil, yang memiliki kemampuan adaptasi memadai, dan mampu menghadapi kerancuan-kerancuan yang ada (ambiguitas). SDM mempunyai andil yang besar bagi keberhasilan bisnis. Isu-isu SDM meliputi isu bisnis yang berkaitan dengan tenaga kerja kerja, dan isu-isu tersebut mempengaruhi esensi bisnis seperti profitabilitas, *survival*, daya saing, kemampuan adaptasi dan fleksibilitas.

Kritisnya peran SDM tidak disertai dengan sifat kepastian tenaga kerja. Justru sebaliknya terdapat peningkatan ketidakpastian tenaga kerja yang dihadapi organisasi. Organisasi tidak dapat menentukan secara pasti hal-hal yang berkenaan dengan *supply* tenaga kerja antara lain :1. Bagaimana menarik, mempertahankan, dan memotifasi SDM yang semakin beragam 2. Bagaimana cara mendapatkan individu yang memiliki ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang tepat. Akhirnya bagaimana mengarahkan SDM yang ada agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif baik secara domestik maupun internasional.

REPOSITIONING FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi MSDM merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting, di samping fungsi perusahaan lain seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat ini semakin disadari bahwa SDM merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi perusahaan. SDM pun mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke arah yang lebih terintegrasi dan bersifat strategik. Departemen personalia (SDM) akan diarahkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu pegawai (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian yang besar (Schuller, 1990). Isu tersebut

akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara SDM dengan bisnis.

Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutment (penarikan) yang meliputi perencanaan SDM (human resources planning) analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja. Namun mereka masih belum melakukan hal tersebut di atas dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif.

Dengan fenomena demikian maka departemen personalia dan SDM harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan. Beberapa isu utama berkaitan dengan SDM yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan *repositioning* fungsi SDM antara lain (Schuller, 1990):

1. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM.
2. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing.
3. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing atau *competitiveness*.
4. Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi (*go international*).

Mengelola SDM Untuk Menciptakan Kompetensi

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat individu-individu yang masuk dalam angkatan kerja, secara berangsur-angsur kekurangan ketrampilan. Sebagai tenaga kerja mereka ketinggalan jaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi. Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi SDM, sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan.

Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan perubahan (*resistance to change*). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan ketrampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah.

Dengan revolusi teknologi terjadi pengaruh psikologis seperti rasa takut tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat. Perubahan teknologi memiliki implikasi utama terhadap fungsi-fungsi SDM. Kemajuan teknologi memberikan peluang bagi manajer SDM maupun manajer lini untuk menjadi pemain penting dalam tim manajemen (Hammer dan Champy, 1993).

Perkembangan pengetahuan dan teknologi mengubah peranan tenaga kerja dari tenaga kasar (*blue collar*) dan fungsi *clerical* menjadi fungsi yang bersifat teknis (*technical*), fungsi manajerial dan profesional. Kebutuhan tenaga *blue collar* menurun dan banyak pekerjaan *clerical* diambil alih oleh mesin otomatis. Oleh karena itu perlu dilakukan rancang ulang sistem seleksi, sistem kompensasi, uraian tugas, dan sistem pelatihan.

Munculnya organisasi yang ramping, datar dan fleksibel memiliki pengaruh besar pada MSDM dan sistem manajemen (Walker, 1990). Semakin tinggi pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan SDM membuat hubungan kerja semakin bersifat kemitraan. Perencanaan karir bersifat semakin transparan sehingga perlu penerapan sistem manajemen yang lebih terbuka.

Mengelola Diversitas Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Bersaing

Mengelola diversitas angkatan kerja berarti menarik, mempertahankan, memotivasi individu-individu dengan latar belakang yang beragam dan bervariasi berkaitan yang dengan ras, jenis kelamin, asal-usul, bahasa, status perkawinan, dan pendidikan (Cox dan Blake, 1991). Selama era 1990-an dan memasuki abad 21 diversitas sumber daya manusia menjadi komponen utama fenomena tenaga kerja dalam organisasi. Diversitas merupakan isu yang nyata-nyata penting dan relevan saat ini dan pada masa yang akan datang. Perubahan-perubahan demografi menciptakan tantangan baru bagi manajer dalam organisasi.

Perbedaan-perbedaan diantara individu sering menciptakan konflik dalam organisasi. Jika konflik tidak ditangani secara cepat maka akan menghasilkan kinerja yang buruk. Isu-isu diversitas dapat mempengaruhi perilaku SDM di seluruh organisasi, departemen-departemen yang ada, kelompok-kelompok kerja, hubungan-hubungan atau interaksi dua arah (dyadic) dalam organisasi. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang menanggapi masalah diversitas secara proaktif. Fenomena diversitas perlu diperhatikan dalam proses perencanaan strategis SDM (Foster, 1988). Para praktisi SDM, ahli pengembangan organisasional, konsultan, dan spesialis SDM diharapkan membantu mengelola pelatihan dan melakukan dinamika pelatihan SDM serta memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Boston Coporation mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang menghargai diversitas akan tampil sebagai pemenang. Program-program yang mendukung diversitas tidak membahayakan kemampuan perusahaan tetapi justru akan berhasil secara finansial. Perusahaan yang mengelola diversitas dengan baik bermain untuk memenangkan persaingan. Diversitas menciptakan lebih banyak kreativitas dan inovasi (Lawrence, 1989).

Respon terhadap isu-isu diversitas terus berkembang sehingga muncul manajer-manajer khusus untuk mengelola diversitas seperti yang dimiliki *Digital Equipment Corporation*, Honeywell, Avon, P&G, dan beberapa perusahaan besar lain (Copeland, 1988). Stona Fitch, wakil presiden *manufacturing* P&G berpendapat: Perusahaan-perusahaan yang pertama mencapai suatu lingkungan multikultural akan memiliki keunggulan kompetitif. Diversitas memberikan lingkungan yang jauh lebih kaya, memiliki keragaman sudut pandang dan produktivitas yang lebih besar. Diversitas membuat pekerjaan jauh lebih menarik dan menyenangkan (Lawrence, 1989).

Hewlett Packard melakukan sesi-sesi pelatihan bagi manajer untuk mengajarkan mengenai kultur ras yang berbeda-beda, diversitas gender, dan kebutuhan pelatihan. P&G telah mengimplementasikan program-program penilaian diversitas di seluruh organisasi serta merancang program untuk mempertahankan manajer-manajer kulit hitam dan manajer-manajer wanita di perusahaannya (Copeland, 1988). Di Merck tanggung jawab perekrutan tenaga kerja secara keseluruhan telah dialihkan dari departemen SDM pada manajer-manajer lini. Merck meningkatkan perekrutan tenaga kerja wanita dan golongan

minoritas (Lawrence, 1989). *Equitable Life Assurance Society* mendorong kaum wanita dan golongan minoritas untuk membentuk kelompok-kelompok pendukung yang secara periodik mengadakan pertemuan-pertemuan dengan CEO untuk membahas masalah-masalah mereka (Schuller, 1990).

Saat ini semakin banyak perusahaan yang merancang program-program diversitas SDM dengan ketrampilan, bahasa, latar belakang budaya, umur, dan jenis kelamin yang berbeda. MSDM harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif seperti:

1. Meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan.
2. Meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja.
3. Memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai.
4. Menciptakan kepastian kerja.
5. Supervisi yang kompeten.
6. Menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang.
7. Adanya umpan balik (*feedback*).
8. Lingkungan sosial yang positif dan keadilan.

Mengelola SDM Untuk Meningkatkan Daya Saing

Organisasi-organisasi saat ini mengakui bahwa kesuksesan dan daya saing sangat tergantung pada tingkat efisiensi dan keefektifan operasional dan strategik. Tingkat efisiensi dan keefektifan operasional meliputi (Flaherty, 1996):

1. Restrukturisasi operasi.
2. Penurunan biaya operasi.
3. Peningkatan kualitas barang dan jasa.
4. Inovasi secara terus menerus.
5. Pengembangan produk baru.

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persaingan yang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini. Segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil tergantung pada perubahan yang signifikan dalam MSDM. Berbagai upaya yang dilakukan organisasi adalah:

1. Perampingan organisasi (*downsizing*) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesi manajemen dan program-program perencanaan SDM yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya *downsizing* lebih lanjut.
2. Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan ketrampilan kepemimpinan (*leadership*) yang baru.

Berdasarkan pengalaman-pengalaman eksekutif tidak ada organisasi yang fleksible, yang ada hanya orang-orang yang fleksible.

Staf SDM diharapkan dapat mengarahkan dan mendukung upaya organisasi untuk mengembangkan kemampuan manajer dalam sebuah organisasi yang datar, lebih ramping dan lebih fleksible. Kasus *reengineering* di General Electrics yang dipimpin oleh Jack Welch menunjukkan bahwa kerja tim, perspektif seluruh perusahaan, wawasan global, dan orientasi pelanggan merupakan atribut-atribut kritis bagi pemimpin-pemimpin dan manajer-manajer General Electric.

Walaupun demikian dalam organisasi yang datar dan ramping, rotasi dan mobilitas pekerjaan cukup sulit dilakukan sebab lebih sedikit manajer-manajer yang memiliki mobilitas tinggi. Meningkatnya tekanan waktu serta tuntutan terhadap kinerja unit-unit bisnis dan kinerja individual dapat menyebabkan unit-unit bisnis mengalami kemunduran karena sulitnya melepaskan manajer-manajer berbakat untuk bertugas di lokasi-lokasi yang tersebar di seluruh dunia. Oleh karena itu diperlukan suatu cara untuk mengelola SDM dalam organisasi yang lebih datar dan lebih ramping.

Terjadinya merger dan akuisisi perusahaan-perusahaan menyebabkan pengurangan (reduksi) tenaga kerja dan hubungan-hubungan dengan komunitas yang memiliki fasilitas (sebelumnya tersembunyi). Merger dan akuisisi memiliki implikasi-implikasi penting bagi MSDM. Merger dan akuisisi perlu menyelaraskan kembali *reporting relationship* (hubungan-hubungan pelaporan) dan integrasi macam-macam organisasi yang semula independen (tidak saling tergantung). Manajer SDM dan manajer lini harus dapat bekerja sama dalam mendukung program-program dan strategi organisasi untuk menciptakan organisasi yang efektif.

Mengelola SDM Untuk Menghadapi Globalisasi

Globalisasi akan terus menjadi fenomena yang tidak dapat dielakkan. Perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak dan kacau. Tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi dan pasar finansial dunia akan melebur dan negara bangsa akan berakhir (Ohmae, 1996). Organisasi harus memiliki kreativitas tinggi, terus menerus melakukan inovasi, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respon dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan di seluruh dunia.

Dalam kondisi ini organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang lebih bersifat desentralisasi (tanggung jawab lebih dekat pada level pengoperasian). Organisasi yang terdesentralisasi memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerjasama yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham dan masyarakat (stake holdernya). Selain itu perusahaan harus menciptakan produk baru memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan.

Organisasi harus mengembangkan perspektif global. Kecepatan dan ketangkasan akan menjadi syarat mutlak bagi organisasi modern. Kebijakan-kebijaksanaan SDM perlu mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang diperlukan. Organisasi memerlukan manajer internasional yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis saja tetapi harus pula memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya yang dihadapi. Seringkali manajer gagal karena tidak dapat menyatu dengan adat dan budaya di negara asing di mana organisasi beroperasi (Christopher dan Goshal, 1992).

Manajer seharusnya mengenal sikap mental dan perilaku bawahan baru serta bagaimana memperlakukan orang-orang asing. Menurut Jeffrey Stall, direktur hubungan personal perusahaan Merck, untuk go internasional diperlukan daya saing perusahaan dalam bidang kompetensi SDM baik secara domestik maupun internasional. Struktur global memerlukan SDM yang dapat beroperasi secara internasional (Wortzel dan Wortzel, 1997).

Dengan menjadi anggota tim manajemen dan berhadapan dengan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM maka manajer individual dituntut menguasai beberapa peran antara lain:

1. Sebagai orang bisnis.
2. Sebagai pembentuk perubahan.
3. Sebagai konsultan bagi organisasi atau mitra kerja organisasi.
4. Sebagai perumus dan pengimplementasi strategi.
5. Sebagai manajer bakat, minat, dan kepemimpinan.
6. Manajer *asset* dan pengendalian biaya.

PRAKTIK-PRAKTIK PENGELOLAAN SDM UNTUK KEUNGGULAN BERSAING

Sukses bersaing organisasi bisa dicapai dengan pengelolaan SDM potensial yang dimilikinya. SDM bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif lestari serta tidak mudah ditiru pesaing karena (Pfeffer, 1995):

1. Sukses bersaing yang diperoleh dari pengelolaan SDM secara efektif tidak setransparan mengelola SDM lainnya, seperti melihat komputerisasi sistem informasi yang terdiri atas semikonduktor dan sejumlah mesin pengontrol.
2. Bagaimana SDM dikelola dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi akan mempengaruhi ketrampilan, kemampuan SDM, serta kesesuaiannya dengan sistem yang ada.

Selanjutnya Pfeffer (1995) menegaskan bahwa suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara efektif. Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktik-praktik berikut secara saling berkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah.

- ◆ Keselamatan kerja (*employment security*). *Employment security* untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektivitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia. Lebih jauh *employment security* mendorong keterlibatan karyawan karena karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan.
- ◆ Keselektifan dalam perekrutan (*selective in recruiting*), merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing. Ini berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang yang tepat, dengan cara yang benar. Dalam praktiknya perusahaan melakukan proses perekrutan sangat cermat didasarkan atas keinginan perusahaan untuk sukses dalam persaingan. Di sisi lain, banyak juga proses penyaringan dilakukan untuk menemukan orang yang dapat bekerja dengan baik dalam suatu lingkungan baru, dapat belajar dan berkembang, sehingga membutuhkan supervisi yang lebih sedikit.
- ◆ Tingkat upah yang tinggi (*high wages*). Perusahaan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian upah atau gaji yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor kunci. Tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggung jawab terhadap organisasi. Upah yang tinggi merupakan hal yang paling penting karena akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.
- ◆ Pemberian insentif (*incentive pay*). Sudah merupakan suatu tendensi bahwa uang

sering digunakan untuk memecahkan masalah organisasional. Karyawan dimotivasi oleh faktor-faktor yang melebihi uang seperti pengakuan, jaminan, perlakuan yang adil, dan semuanya memberikan pengaruh yang besar terhadap individu.

- ◆ Hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), memberikan dua keuntungan yaitu karyawan yang memiliki keinginan terhadap kepemilikan dalam organisasi tempat mereka bekerja, dan adanya konflik yang lebih sedikit antara modal dan tenaga kerja. Penerapan *employee ownership* yang efektif dapat mensejajarkan keinginan karyawan dengan pemegang saham, dengan cara membuat karyawan sebagai pemegang saham juga. Kedua, *employee ownership* menempatkan saham pada karyawan yang cenderung untuk mengambil suatu gambaran jangka panjang organisasi, strategi organisasi, kebijakan investasi, dan manuver keuangan lainnya.
- ◆ *Information sharing*. Jika sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing, maka sangat jelas bahwa mereka harus memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan apa yang diisyaratkan bagi tercapainya suatu kesuksesan. Salah satu alasan yang potensial bagi perusahaan untuk tidak menyingkapkan informasi pada sejumlah besar karyawan adalah terdapat kemungkinan bahwa informasi tersebut akan bocor sampai pada pesaing.
- ◆ Partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*). Dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional, merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang berhasil, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam pengendalian proses pekerjaan mereka sendiri. Kepuasan karyawan dan produktivitas kerja akan semakin meningkat dengan meningkatnya partisipasi karyawan.
- ◆ Pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*). Organisasi yang memiliki suatu tim yang kuat dan tangguh, cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungan yang diperoleh pada organisasi yang memiliki *self managed team* diantaranya adalah berkurangnya pembelian, penugasan karyawan, dan produksi, karena semuanya dapat ditangani oleh tim kerja yang sudah terkelola dengan baik.
- ◆ Pelatihan dan pengembangan ketrampilan (*training and skill development*). Merupakan suatu bagian yang integral dari sistem kerja yang paling baru, merupakan komitmen yang lebih besar terhadap pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan akan memberikan hasil yang positif hanya jika pekerja yang dilatih mendapatkan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut. Disamping perlunya pelatihan dan pengembangan bagi pekerja dan manajer, juga dibutuhkan perubahan struktur kerja, yaitu dengan memberikan kepada mereka keleluasaan untuk melakukan segala sesuatunya secara berbeda. Pelatihan tidak hanya menunjukkan komitmen perusahaan terhadap karyawan, tetapi juga memastikan bahwa fasilitas akan tetap dilengkapi dengan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tinggi, yang secara lebih spesifik telah dilatih untuk pekerjaan mereka yang baru.
- ◆ *Cross Utilization and Cross Training*. Dengan adanya orang yang melakukan pekerjaan ganda, akan memiliki sejumlah keuntungan potensial bagi perusahaan. Dengan melakukan sesuatu lebih banyak dapat membuat pekerjaan yang dilakukan lebih menarik. Adanya keragaman dalam pekerjaan mengijinkan adanya suatu perubahan yang cepat dalam aktivitas, dan secara potensial akan memberikan perubahan kemampuan karyawan untuk berhubungan dengan sesama. Masing-masing bentuk keragaman ini dapat membuat kehidupan kerja lebih menantang.

- ◆ *Symbolic egalitarian*. Salah satu hambatan untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan *self managed team*. Perolehan komitmen dan kerjasama karyawan merupakan suatu simbol yang memisahkan orang yang satu dan yang lainnya. Sebagai konsekuensinya, bahwa banyak perusahaan terkenal dalam mencapai keunggulan bersaing melalui SDM dengan sejumlah bentuk *egalitarianism*. *Egalitarianism* yaitu sejumlah cara untuk memberikan tanda bahwa bagi orang dari dalam perusahaan, maupun orang dari luar perusahaan memiliki kesamaan komparatif. Dapat dicontokan di sini dengan tidak diberlakukannya tempat khusus untuk arena parkir. *Egalitarianism* ini membuat semua aktivitas dan tindakan berjalan lebih lancar dan lebih mudah, karena tidak adanya perbedaan status. Dalam konteks ini semua orang adalah sederajat.
- ◆ *Wage compression*, isu ini sering dipertimbangkan dalam bentuk kompresi hirarkis. Tugas yang saling tergantung dan memerlukan kerjasama sangat membantu untuk menyelesaikan tugas. Kompresi bayaran dengan mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan kerjasama pada gilirannya akan mengarah pada efisiensi.
- ◆ *Promotion from within*, yaitu mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian karena tersedianya kesempatan dan peluang promosi dalam perusahaan bagi para pekerja. Promosi dari dalam pekerjaan akan memberikan fasilitas desentralisasi, partisipasi dan delegasi karena hal ini membantu mempromosikan rasa percaya antar tingkatan hirarki, promosi dari dalam perusahaan, dapat diartikan bahwa supervisor bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan upaya bawahannya. Promosi dari dalam perusahaan juga menawarkan suatu insentif untuk bekerja lebih baik. Dan memberikan suatu keadilan serta keleluasaan di tempat kerja. Keuntungan lain yang dapat diperoleh melalui promosi dari dalam perusahaan adalah dapat memastikan bahwa orang dalam satu posisi manajemen secara aktual mengetahui sesuatu tentang bisnis, teknologi dan operasional yang mereka hadapi dan lakukan.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia memerlukan waktu dan proses. Jadi semuanya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Bila tujuan perusahaan telah dicapai, maka keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui sumber daya manusia secara substansial dapat bertahan lebih lama, dan lebih sulit diimitasi oleh pesaing.

KESIMPULAN

Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan secara fundamental. Perubahan-perubahan tersebut menuntut perubahan peran MSDM yang lebih kompleks dan lebih baik dari sebelumnya. Sumber daya menjadi *asset* kritis organisasi. Hal ini berarti SDM tidak hanya sekedar diikutsertakan dalam filosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategis.

Meningkatnya isu-isu bisnis yang terkait dengan SDM memiliki pengaruh kuat pada manajer sumber daya manusia dan manajer fungsional dalam organisasi. Sumber daya manusia memerlukan pengelolaan yang efektif agar dapat menciptakan kompetensi bagi perusahaan. Dengan demikian daya saing organisasi dalam menghadapi globalisasi akan meningkat. Selain itu maraknya fenomena diversitas SDM diharapkan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Pengelolaan SDM dituntut lebih proaktif dan responsif. Segala aktivitas yang dilakukan harus dapat mengantisipasi berbagai perkembangan yang terjadi, kemudian melakukan tindakan-tindakan untuk menghadapi isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi-fungsi lain dalam organisasi, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berubahnya fungsi dan pusat perhatian MSDM memerlukan perubahan kualifikasi pengelola MSDM agar dapat mengikuti perkembangan dan memberikan tanggapan yang sesuai.

Sudah semestinya, perhitungan perusahaan saat ini ditujukan pada pengembangan pengelolaan SDM secara kontinyu dan signifikan. Pengembangan pengelolaan SDM harus memenuhi kebutuhan organisasi dan tuntutan perkembangan. Tidak bisa dipungkiri dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi pengelolaan SDM diarahkan untuk mendukung bisnis yang luas dan berkembang. Pada dasarnya bisa dikatakan bahwa untuk bertahan dalam persaingan maka pengelolaan SDM memberikan suatu peran strategis, dengan memastikan bahwa kompetensi karyawan dapat memenuhi tuntutan kinerja organisasi saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Christopher, A.B., dan S. Ghosal. 1992. "What Is a Global Manager?". *Harvard Business Review*. September-October: 124-132.
- Copeland, L. 1988. "Valuing Diversity: Pioneer and Champions of Change". *Personnel*. July: 48.
- Cox, T.H., dan S. Blake. 1991. "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness". *Academy of Management Executive*. 5: 45-56.
- Flaherty, M.T. 1996. *Global Operation Management*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Foster, R.P. 1988. "Work Force Diversity and Business". *Training and Development Journal*. April: 39.
- Hammer, M., dan J. Champy. 1993. *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Pfeffer, J. 1995. "Producing Sustained Competitive Advantage Through the Effective Management of People". *Academy Management Executive*. Vol. 9, No 1:55-72.
- Lawrence, S. 1989. "Voice of Human Resources Experience". *Personnel Journal*. April: 61-75.
- Ohmae, K. 1995. *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: The Free Press.

- Schuller, R.S. 1990. "Repositioning The Human Resources Function: Transforming or Demise". *Academy Management Executive*. Vol. 4, No. 3: 49-59.
- Schuller, R.S., dan S.E. Jackson. 1988. "Customerizing the Human Resources Department". *Personnel*. June: 36-44.
- Simamora, H. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Walker, J.W. 1988. "Human Resources' Role for the 1990's". *Human Resources Planning*. Vol. 9:55-60.
- Walker, J.W. 1990. "Managing Human Resources in a Flat, Lean, and Flexible Organization: Trends for The 1990's". *Human Resource Planning*. Vol. 11: 125-132.
- Wortzel, H.V., dan L.H. Wortzel. 1997. *Strategic Management In the Global Economy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.