

# OPTIMALISASI FUNGSI SDM SEBAGAI UPAYA MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

**Jefri Heridiansyah (Dosen Tetap STIE SEMARANG)**

**Dwi Prawani Sri Redjeki (Dosen DPK STIE SEMARANG)**

## *Abstrak*

*Perubahan-perubahan dalam lingkungan manajemen SDM menuntut SDM untuk memainkan peranan yang lebih utama dalam organisasi. Trend ini mencakup keragaman angkatan kerja yang terus tumbuh, perubahan teknologi yang cepat, globalisasi dan perubahan-perubahan dalam dunia kerja seperti pergeseran ke arah masyarakat jasa dan tekanan yang terus berkembang pada pendidikan dan modal manusia. Trend-Trend seperti globalisasi dan inovasi teknologi mengubah cara-cara perusahaan dalam menata perusahaannya, dengan keadaan tersebut maka satu konsekuensi bagi perusahaan di dalam pengambilan keputusan strategik bagi perusahaan harus melibatkan Sumber Daya Manusia mengingat kebutuhan bagi perusahaan untuk menggembleng karyawan menjadi keunggulan bersaing.*

**Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, Kompetitif, Globalisasi**

## *Abstrac*

*Change in environment of management of SDM claim SDM to play role more especial in organization. This Trend include;cover manner of labor force non-stoped grow, change of technology which quickly, globalization and change in world work like friction up at society of service and pressure non-stoped expand education and human being capital. Trend-Trend of like technological innovation and globalization alter the way of company in arranging its company, with the circumstance hence one consequence for company in strategic decision making for company have to entangle Human Resource remember requirement for company to galvanize employees become excellence compete.*

**Keyword : Human Resource, Kompetitif, Globalization**

## **PENDAHULUAN**

Investasi dalam teknologi tampaknya hanya memberikan keunggulan kompetitif yang terbatas. Pfeffer (1994) menyatakan bahwa mesin tidak melakukan apa-apa,yang sebenarnyaadalah manusia. Konsekuensinya untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang berkelanjutan (sustainable) dan sulit ditiru

(imitability) adalah investasi dalam aspek SDM tidak dapat ditunda (Hani Handoko, 2000).

Didasari bahwa ungkapan klise “Manusia merupakan aset penting” ternyata masih kurang dihayati di banyak organisasi, Mengapa demikian? Hal ini dapat disebabkan ketidaktahuan maknanya, atau orang yang ditugasi untuk mewujudkan ke dalam tindakan tidak tahu bagaimana harus memulai. Bahkan mungkin implementasi dijalankan namun inersia-inersia budaya dan histories perusahaan membuat perubahan menjadi lambat.

Dalam praktek bisnis sering ditemukan isu-isu SDM masih cenderung diabaikan, bahkan “competitive advantage” hanya dibahas dalam konteks perencanaan strategis yang meletakkan isu-isu SDM dilatarbelakang.

Porter (1985) dalam pendekatan value chain masih meletakkan MSDM sebagai kegiatan pendukung. Dengan demikian seberapa mungkin MSDM mampu menempati peran utamanya tentu kembali pada seberapa besar MSDM mampu memberikan nilai kontribusi terhadap pengembangan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Tulisan ini mencoba menggali konsep yang terkait dengan optimalisasi fungsi SDM. Paparan diawali dengan formulasi integrasi perencanaan strategis dan fungsi SDM sebagai langkah awal strategi kompetitif, dilanjutkan bagaimana memilih integrasi yang efektif dengan memperhatikan environment fil, serta penjabaran strategi kompetitif dengan menggunakan pendekatan Porter dan upaya mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengolahan SDM yang efektif. Tulisan ini ditutup dengan implikasi dan implementasi praktis strategi kompetitif, mampukah perusahaan menjabarkan dalam tataran praktis, prasyarat, apa yang diperlukan dan bagaimana upaya mengatasi kendala yang muncul. Tulisan ini berdasarkan kerangka konsep sebagaimana terjabar dalam gambar 1, bahwa integrasi perencanaan strategis dan fungsi SDM akan menghasilkan strategi kompetitif yang terintegrasi sesuai dengan kondisi masing-masing perusahaan. Strategi kompetitif yang dilandasi dengan pengelolaan karyawan secara tepat akan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif.

Bukan hanya keunggulan kompetitif sesaat tetapi mampu mempertahankan sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Demikian seterusnya sehingga dihasilkan suatu penegasan pentingnya pengelola SDM secara efektif dalam bentuk praktek manajemen strategi. Untuk membatasi masalah, maka di dalam penulisan penulis mencoba merumuskan permasalahan yaitu Bagaimana mengoptimalkan

fungsi SDM sebagai upaya menciptakan keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan.

## **PEMBAHASAN**

### **INTREGASI YANG BERHASIL**

Pengalaman dari riset menunjukan bahwa perencanaan formal, meskipun sangat penting namun tidak menjamin sukses. Terdapat pengakuan bahwa pencapaian sukses bisnis jangka panjang tidak sekedar mensyaratkan perumusan suatu strategi namun juga pelaksanaannya. Dalam konteks yang demikian, didasari sepenuhnya bahwa orang merupakan elemen kunci dalam pelaksanaan strategi yang berhasil. Ini berarti suatu strategi yang tepat dan angkatan kerja yang efektif merupakan unsure-unsur pokok bagi viabilitas jangka panjang.

Permasalahannya intregasi perencanaan strategis dan fungsi SDM yang bagaimana yang mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi yang tinggi dan bagaimana kedua fungsi ini dapat dipadukan berdasarkan skema yang digunakan Golden dan Ramanujam dalam penelitian sebelumnya, Buller (1985) mengidentifikasi tingkat integrasi perencanaan strategis dan fungsi SDM kedalam empat jenis keterkaitan ( dari integrasi rendah ke integrasi tinggi ).

#### **1. Administratif Linkage**

Dalam jenis keterkaitan ini, departemen SDM memainkan peran personalia tradisional dalam pengertian menyediakan dukungan operasional harian, mengembangkan program- program okasional (program yang terjadwal / kadang-kadang) dan menangani pekerjaan yang berkaitan dengan aspek-aspek logistik fungsi ketenaga kerjaan.

Pada perusahaan yang memiliki keterkaitan ini , manajer puncak dan manajer fungsional lainnya pada umumnya mempertimbangkan fungsi SDM sebagai fungsi yang relative kurang penting dan tidak memandang SDM sebagai kendala atau sebagai asset perusahaan.

#### **2. One Way Linkage**

Pada perusahaan yang memiliki jenis keterkaitan, terdapat suatu hubungan yang sekuensial ( berkesinambungan) antara strategis dan fungsi SDM. Secara teoritis

keterkaitan ini dapat mengalir ketiap arah. Dalam praktek biasanya mengalir dari perencanaan strategis ke fungsi SDM sehingga Fungsi SDM secara tipikal merancang program-program dan system untuk mendukung tujuan strategis. Oleh karena itu SDM “bereaksi” terhadap inisiatif-inisiatif strategis walaupun SDM sangat penting bagi keberhasilan bisnis namun manajer puncak belum memosisikan SDM sebagai mitra (partner) bisnis strategi.

### **3. Two Way Linkage**

Jenis keterkaitan ini dicirikan oleh suatu hubungan timbal-balik dan saling bergantung antara perencanaan strategis dan fungsi SDM sehingga ada suatu pengakuan bahwa business plan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh aktifitas-aktifitas SDM. Fungsi SDM karenanya dipandang sangat penting dan kredibel serta personil SDM bersifat proaktif dalam merespon dan membantu menentukan arah strategis perusahaan. Konsekuensinya lini manajer, perencanaan bisnis dan anggota staf SDM menjalin hubungan satu sama lain sebagai mitra (partner) strategis.

### **4. Integrative Linkage**

Jenis keterkaitan ini dicirikan oleh hubungan interaktif yang dinamis antara perencanaan strategis dan fungsi SDM. Interaksi, baik yang formal maupun informal, sering terjadi. Eksekutif SDM senior dipandang sebagai mitra bisnis strategis dengan para eksekutif senior lainnya dan dilibatkan dalam keputusan-keputusan strategis walaupun tidak secara langsung, melibatkan masalah-masalah SDM.

Mengaji terciptanya integrasi tersebut, setidaknya terdapat tujuh faktor penting yang berpengaruh:

1. lingkungan, dalam bentuk meningkatnya persaingan, perubahan teknologi dan perubahan demografi pasar tenaga kerja.
2. Sejarah dan budaya organisasional .
3. Strategi.
4. Nilai-nilai dan skill para eksekutif.
5. Keahlian dan nilai-nilai karyawan.
6. Sistem manajemen, yang meliputi system ganjaran (reward), system komunikasi dan system informasi SDM.
7. Data base- data base SDM.

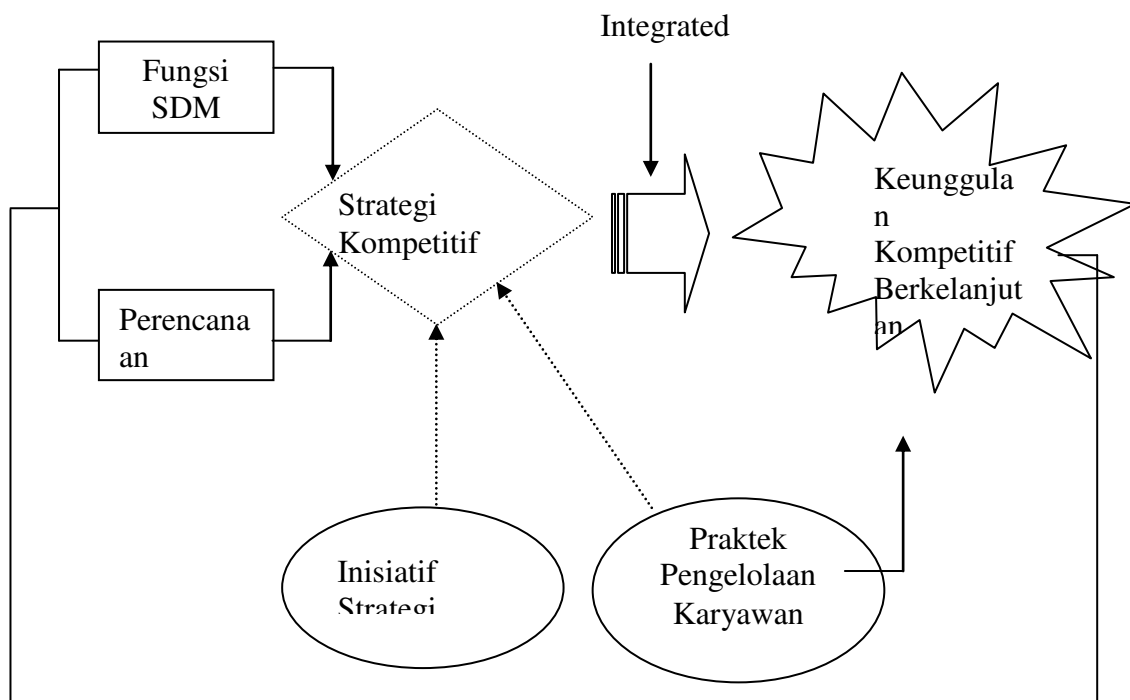
Ketujuh Faktor tersebut membawa pada suatu muara kesimpulan bahwa keberhasilan organisasi bukan terletak pada tingkatan seberapa jauh integrasi SDM dan fungsi lain tetapi seberapa jauh tingkat integrasi perencanaan strategis dan SDM sesuai dengan lingkungan eksternal organisasi (lihat gambar 2). Dengan demikian tingkat integrasi yang lebih tinggi mungkin penting bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dinamis sedangkan tingkat integrasi yang lebih rendah mungkin lebih cocok bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang tidak berubah. Gambar 2 adalah suatu model yang menggambarkan hubungan antara determinan-determinan utama integrasi perencanaan strategis dan SDM terkandung tiga hal penting dalam model tersebut.

Pertama, tingkat integrasi perencanaan strategis dan SDM adalah suatu fungsi dari sejumlah factor yang saling berhubungan, dengan perubahan lingkungan dan strategi perusahaan sebagai factor pendahulu.

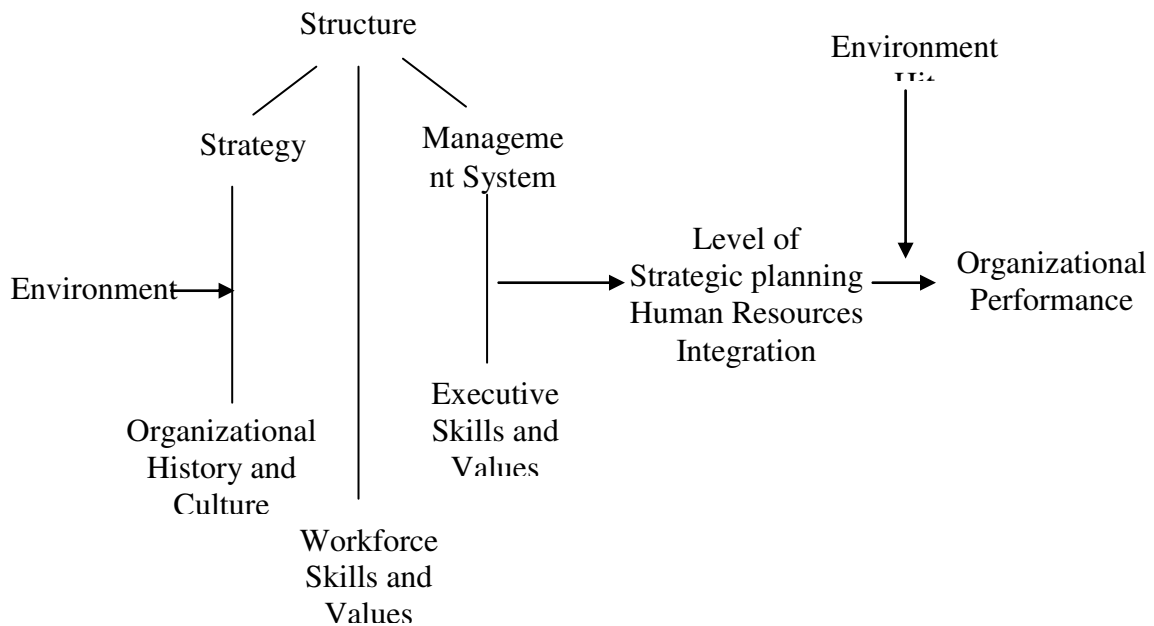
Kedua, model tersebut mencerminkan suatu prefektif system yang mengakui bahwa perubahan dalam suatu kelompok Variabel kemungkinan akan mempengaruhi variabel-variabel lainnya. Dan tingkat integrasi adalah fungsi dari kesesuaian diantara semua unsure-unsur dari sistem tersebut.

Ketiga, model tersebut menunjukkan kesesuaian yang tepat antara integrasi perencanaan strategis SDM dengan lingkungan.

**Gambar 1**  
*Kerangka Linking Strategi Bisnis dan Fungsi SDM*



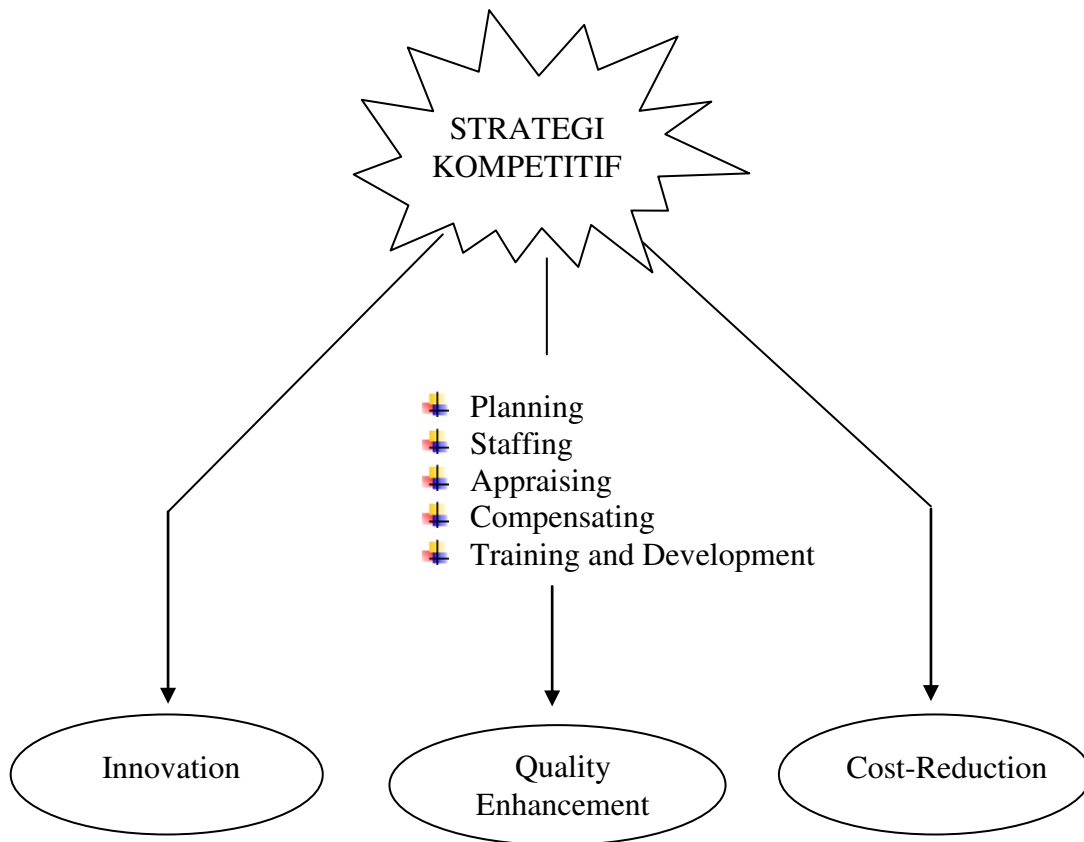
**Gambar 2**  
*Keterkaitan Faktor-faktor yang mempengaruhi Integrasi Perencanaan Strategi dan SDM*



### **Strategi Kompetitif**

Salah satu indikator keberhasilan organisasi adalah kemampuannya memiliki keunggulan kompetitif (Schuler, 1987). Konsep keunggulan kompetitif dijelaskan oleh porter sebagai sari pati dari strategi kompetitif. Tiga strategi kompetitif yang dapat digunakan oleh organisasi adalah Inovation, Quality- enchancement dan cost reduction. Strategi yang pertama digunakan untuk mengembangkan produk yang berbeda dengan para pesaing melalui pemberian tawaran yang berbeda. Peningkatan kualitas produk merupakan fokus pokok dari strategi kedua. Didalam strategi ketiga, organisasi berupaya mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menjadi produsen berbiaya paling rendah.

**Gambar 3**  
Strategi Kompetitif yang mendasarkan Implementasi Fungsi SDM



Secara umum profil perilaku peran karyawan dalam perusahaan yang menjalankan kompetitif inovatif mencakup :

1. Tingkat perilaku kreatif yang tinggi
2. Fokus berjangka panjang.
3. Tingkat perilaku kerja sama dan ketergantungan yang relative tinggi.
4. Tingkat perhatian akan kualitas yang cukup.
5. Perhatian yang cukup atas kuantitas.
6. Tingginya perhatian yang sama bagi proses dan hasil.
7. Tingkat pengambilan resiko yang lebih besar.
8. Toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan ketidak mampuan memprediksi.

Implikasi strategi ini bukan padapengelolaan karyawan untuk bekerja lebih tekun atau lebih cerdas melainkan keharusan karyawan untuk bekerja secara berbeda. Profil perilaku karyawan diperlukan untuk perusahaan yang menjalankan Strategi quality- enhancement adalah:

1. Perilaku yang bias diprediksi dan relative repetitif ( berulang).
2. Focus jangka panjang dan menengah.
3. Perilaku saling ketergantungan dan kerja sama yang cukup.
4. Perhatian yang tinggi terhadap kualitas.
5. Perhatian yang tinggi terhadap proses.
6. Aktifitas beresiko rendah.
7. Komitmen terhadap tujuan organisasi.

Dengan melihat peran perilaku tersebut dapat ditarik kesimpulan pokok bahwa implikasi strategi ini berpusat pada pengelolaan manusia sehingga dibutuhkan lebih sedikit, tetapi signifikan, untuk memproduksi hasil pada tingkatan yang sama.

Akhirnya profil perilaku peran karyawan yang dibutuhkan bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui cost reduction adalah:

1. Perilaku yang relative bias diprediksi dan repetitive.
2. Fokus yang berjangka pendek.
3. Aktivitas individu.
4. Perhatian yang cukup terhadap kualitas.
5. Perhatian yang tinggi terhadap kuantitas.
6. Perhatian utama pada hasil.
7. Aktivitas beresiko rendah.
8. Tingkat kenyamanan yang relative tinggi dengan stabilitas.

Dari ketiga strategi kompetitif tersebut, dalam memutuskan yang terbaik maka setidaknya perlu diperhatikan dua factor pokok Yaitu keinginan pelanggan dan sifat persaingan. Apabila pelanggan menuntut kualitas, strategi cost reduction tidak seefektif strategi Quality- enhancement. Sebaliknya jika produk yang diinginkan konsumen relative tidak terdiferensiasi maka strategi costreduction menjadi pilihan yang tepat.

Dalam menggunakan strategi kompetitif tersebut tentunya tidak ada keharusan hanya menggunakan salah satu saja dari strategi yang tersedia, sehingga dimungkinkan organisasi menghasilkan tantangan stimulasi dan penghargaan atas perilaku peran. Yang berbeda sementara pada saat yang sama berusaha mengelola konflik dan ketegangan yang muncul sebagai akibatnya.

Disisi lain perubahan strategi harus disertai dengan perubahan praktek SDM sehingga konsekuensinya karyawan akan menghadapi hubungan ketenagakerjaan yang selalu berubah, setidaknya ada dua implikasi penting, :



*Pertama* : Karyawan suatu perusahaan mungkin dimasukan dalam serangkaian praktek SDM yang berbeda.

*Kedua* : Semua komponen satu system praktek SDM harus diubah dan diimplementasikan secara simultan

**TABEL 1**  
**TIGA STRATEGI KOMPETITIF DAN PERILAKU PERAN YANG**  
**DIBUTUHKAN**

Keterangan	Innovation	Quality Enhancement	Cost reduction
Tingkat perilaku	Kreatif	Repetitif dan predictable	Repetitif dan predictable
Fokus	Kerjasama, saling ketergantungan	Kerjasama, saling ketergantungan	Individu
Subyek perhatian	Jangka panjang	Jangka panjang dan menengah	Jangka pendek
Tingkat pengambilan resiko	Kuantitas Kualitas Proses Hasil	Proses Kualitas	Kualitas Output
	Tinggi	Rendah	Rendah

*Sumber: linking competitive strategies with human resource management practice. Academy of Management EXECUTIVE.1 (3): 207-219.*

### **Keunggulan Kompetitive Berkelanjutan**

Untuk menjamin kapabilitas perusahaan dalam jangka panjang maka diprasyarkan keharusan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan, sesuatu yang (1) membedakan dari pesaing, (2) memberikan keuntungan ekonomis yang positif, (3) tidak mudah diduplikasi. Michael portert mengidentifikasi lima kekuatan kompetitif mendasar yang menentukan kemampuan perusahaan dalam industri :

1. Masuknya pesaing baru
2. Ancaman adanya pengganti (substitute).
3. Daya tawar menawar (bargaining power) pembeli.
4. Bargaining power pemasok.
5. Persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada.

Semakin tinggi entry barrier yang dipegang oleh perusahaan semakin besar daya saing yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan (pfeffer, 1991). Menurut Barney (1991), suatu keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari strategi kompetitif akan berlanjut menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya bila para pesaing tidak mudah menirunya. Pfeffer (1995) juga menegaskan bahwa untuk mendapatkan economy return yang besar, sesuatu perusahaan haruslah memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sesuai yang (1) membedakan dari pesaing ,(2) memberikan benefit ekonomi yang positif, dan (3) tidak mudah diduplikasi.

Secara ringkas, kondisi paling penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah bahwa para pesaing yang ada potensial tidak mampu atau tidak akan mengambil tindakan untuk menutup gap kapabilitas yang mendasari diferensiasi. Bila para pesaing dapat dan akan menutup gap, keunggulan kompetitif tersebut menjadi tidak sustainable (tidak dapat berkelanjutan). Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan maka pengelolaan SDM secara efektif menjadi isu sentral.

Permasalahannya untuk menerjemahkan konsep tersebut menghadapi tantangan utama dalam mengarahkan organisasi untuk melakukan dua perubahan konseptual vital, pertama, perusahaan seharusnya tidak percaya bahwa orang merupakan asset paling penting tetapi juga menerjemahkan keyakinannya ini kedalam praktek- praktek MSDM sehari- hari, kedua perusahaan harus mengubah mindsets “ kos” SDM sebagai investasi.

Dasar pemikiran makin pentingnya SDM dan bagaimana dikelola sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah banyak sumber kompetitif tradisional, seperti teknologi, produk dan proses, proteksi pasar, akses kesumber daya financial dan economy scale, menjadi kurang powerful (Pfeffer, 1994). Sejalan dengan makin kurang pentingnya sumber keunggulan kompetitif tradisional tersebut, disadari bahwa keunggulan yang paling sulit dilakukan dan ditiru dan lebih sustainable adalah melalui kegiatan-kegiatan dan praktek-praktek MSDM karena sukses yang akan datang dari MSDM sering tidak transparan dan tidak Visible.

## **PENUTUP**

Beberapa kendala yang muncul dalam implementasi integrasi perencanaan dan SDM yang efektif dapat diklarifikasikan dalam dua aspek penting:

1. Kendala perpetual dan kendala struktural.

Para eksekutif perencana strategis dan fungsi SDM kadang-kadang mengabaikan pengaruh fungsi SDM dalam pembuatan keputusan strategis, sebaliknya eksekutif SDM cenderung lebih-lebihkan pengaruh mereka. Kendala yang terkait dengan structural adalah bagaimana menempatkan personil untuk menjalankan Fungsi SDM dan penekanan relative tentang peran yang diberikan kepada lini dan staf dalam proses perencanaan strategis. Bagaimana mengupayakan pemecahannya,? Terlepas dari permasalahan structural, Integrasi akan efektif jika eksekutif perencanaan strategis dan SDM sama –sama memiliki apresiasi yang tepat mengenai peran strategis karyawan serta ketika masing-masing eksekutif memiliki sikap saling menghormati pengetahuan dan keahlian masing-masing sehingga menimbulkan perasaan partnership.

## 2. Kendala perpetual

Disamping keahlian dari karyawan, motivasi bersama juga sangat penting terutama ketika lingkungan berubah. Integrasi perencanaan strategis dan SDM juga dapat ditingkatkan melalui pembentukan system formal pendukung. Pemberitahuan tentang tujuan strategis perusahaan kepada personil dalam perusahaan berguna untuk menciptakan pemahaman lebih luas tentang peran karyawan dalam mencapai sasaran strategis.

Sistem kompensasi yang memadai yang mampu memberikan ganjaran bagi para kontributor kinerja perusahaan kiranya dapat merangsang suatu perspektif integrative. Dan sistem informasi yang lengkap, yang mampu mencatat keunggulan dan kelemahan para karyawan, dapat menciptakan suatulandasan untuk manajemen karyawan sebagai sumber daya strategis. Singkatnya untuk mengembangkan integrasi perencanaan strategis dan SDM yang lebih integrative membutuhkan usaha terkonsentrasi dan mencakup berbagai aspek (multidimensional). Lebih spesifik lagi membutuhkan High effort yang didukung Framework yang jelas pada masing-masing pengelola organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, I.B. 1991. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*,17(1) :99-120
- Buller,P.F.1985. Successful partnership: HR and strategic planning at eight top firm. *Organizational Dynamics*, 27-43.
- Hani Handoko 2000 Keunggulan kompetitif melalui manajemen sumber daya manusia. *Jurnal manajemen DAYA SAING* vol 1. No.1 hal 19-25.
- Lengnick Hall. C.A. & Lengnick Hall .m.l 1998. Strategic Human Resources management A review of literature and proposed technology. *Academy of Management Review*. 13 (3) : 454-470.
- Pfeffer,I. 1994, *Competitive Davatage through people unleashing the pwer of work force*. Boston,MA : HBS Press.
- ,1995, producing sustainable competitive advantage though the effective management of people, *Academy of management EXECUTIVE*, 19 (!) :55-72.
- Porter. Michael E. 1995 .*Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Schuler, RS. & Jacson, SE 1987. Linking competitive strategies with human resource management practice. *Academy of Management EXECUTIVE*, 1 (3) : 207-219