



**PRAKTEK-PRAKTEK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM BISNIS MODERN UNTUK MERAHAI KEUNGGULAN KOMPETITIF**

Oleh

Hendra Permadi¹, Sugeng Prayetno²

^{1,2}Manajemen, FEB Universitas Panca Sakti Bekasi

Jalan Hankam Raya No.54, Jatirahayu, Pondok Melati, Kota Bekasi, Propinsi Jawa Barat, Kode Pos 17414, Telp. 021 8497 9181 Fax. 021 8497 0535

Website: www.pancasakti.ac.id

E-mail: ¹hendrapermadi507@gmail.com, ²sugengprayetno61@gmail.com

Abstract

This study uses library research. Changes in the business environment are indicated by the development of communication technology as well as information technology is the main challenge faced by HR today. Rapid advances in technology provide convenience in the application of company operational activities. This condition causes workers who have low potential to be unable to compete because with technological developments, companies no longer need blue collar workers, but employees who are able to master existing technological developments and have managerial talent. IT has a specific role in managing tablespoons through innovation in HR information technology. an example of an application is through People soft or SAP using the Human Resources Information System (HRIS). As a result, rapid technological changes require new skills that can be obtained from empowerment, education and training, organizations that are increasingly complex, flatter and leaner organizations that are more flexible, demographic changes with the limited availability of manpower, the need for a more frequent response with strength. external forces such as legislation and regulations, and increasing multinational competence, multilateral cooperation and correlations (Sculler and Walker, 1990). In other words, human resources involved in company processes or activities must mean human resources who have a knowledge base (knowledge-based worker) who has a variety of skills and expertise (multi-skilling worker).

Keywords: Human Resources, Communication Technology, Information Technology, Competitive Advantage.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis saat ini menunjuk pada pengakuan pentingnya keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam merespon perubahan yang terjadi. Sumber Daya Manusia ialah subyek krusial yang akan melaksanakan proses perubahan dan yang akan terjadi proses perubahan yang direncanakan (Moran serta Brighman, 2000). SDM menjadi bagian pengembangan kebijakan organisasi, perencanaan perluasan lini organisasi, proses merger dan akuisisi organisasi. jika organisasi melakukan

perencanaan strategis, manajemen berkemungkinan melihat sifat-sifat krusial isu SDM yang ada. isu SDM terus meningkat khususnya yang berkenaan dengan *supply* tenaga kerja terampil, yang memiliki kemampuan adaptasi serta bisa menghadapi makna ganda. SDM memiliki peran yang penting bagi keberhasilan isu bisnis sebab isu SDM merupakan isu bisnis yang berkaitan dengan tenaga kerja dan isu-isu tersebut sangat mempengaruhi esensi bisnis seperti profitabilitas, survival, daya saing, kemampuan adaptasi, dan fleksibilitas. SDM adalah aset



kritis organisasi yang tidak hanya diikutsertakan dalam filosofi perusahaan namun juga dalam proses perencanaan strategis. karena itu, pengelolaan SDM melalui Manajemen SDM (MSDM) sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan organisasi. MSDM merupakan bagian proses perencanaan strategis.

Pelaksanaan proses transformasi perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif didukung oleh sumber-sumber keunggulan kompetitif yg meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, serta sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada. Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil dari proses perubahan yang direncanakan (Moran serta Brightman, 2000).

Untuk menunjang kesuksesan perusahaan diharapkan pengintegrasian fungsi SDM melalui praktek-praktek SDM pada strategi usaha perusahaan. Pemilihan serta penerapan strategi bisnis yg tepat akan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan krusial pada aktivitas operasional perusahaan, merencanakan serta melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki pada pengelolaan berbagai unit kerja pada organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tadi bisa dilakukan secara efektif serta efisien.

Perusahaan yang bersaing dalam situasi persaingan saat ini dihadapkan pada kondisi yang makin kompetitif, dinamis dan tanpa adanya kepastian. Persaingan serta perubahan yang terjadi menuntut perusahaan mampu mengikuti keadaan dengan perubahan serta

perkembangan yang terjadi melalui pengelolaan perusahaan, khususnya yang terkait dengan isu persaingan global.

Kenyataan persaingan bisnis yang terjadi pada saat ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan pengelolaan perusahaan yang efektif melalui pengelolaan atau manajemen asal daya manusia (MSDM). Manajemen SDM diakui sebagai suatu isu global serta integral dari daya saing pada arena bisnis. tidak dapat dipungkiri bahwa segala duduk perkara yang muncul pada perkembangan dan persaingan bisnis yang timbul berasal dari manusia serta hanya bisa diselesaikan dan dikelola oleh manusia.

Menghadapi kenyataan yang ada, tidak dapat dipungkiri perencanaan SDM (*human resources planning*) sangat dibutuhkan untuk menambahkan jumlah, tempat, dan waktu yang sempurna yang membawa dampak pada keuntungan individu dan organisasi dalam jangka panjang. Melalui perencanaan SDM kita bisa memilih bagaimana orang bisa bertindak dari posisi saat ini ke posisi yg diinginkan (Schuler,1990). Oleh karena itu, ada konsep krusial yang diakui sebagai kunci pertumbuhan perusahaan sebagaimana dikemukakan Greenberg serta Baron (2012), yaitu melalui *the right people in the right place at the right time*.

Seiring perkembangan lingkungan yang semakin kompetitif, isu bisnis pun semakin kompleks dan memunculkan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. masalah primer yang dianggap sebagai isu bisnis diantaranya berdasarkan Schuller (1990) antara lain : mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM, mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif serta mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Perubahan-perubahan fundamental pada lingkungan bisnis telah menyebabkan perubahan dramatis pada sifat-sifat penting sistem sumber daya manusia (SDM) serta menunjukkan makin pentingnya SDM bagi bisnis. akibat lain ialah meningkatnya



ketidakpastian yang berhubungan dengan isu-isu SDM (*people issue*). Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, serta kondisi dinamis menyebabkan lingkungan usaha menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, serta cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut segera berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui transformasi organisasi.

Secara garis besar tantangan yang dihadapi SDM dan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM akibat adanya perubahan lingkungan bisnis merupakan : kompetensi SDM yang perlu dimiliki untuk menunjang strategi usaha perusahaan, praktik-praktik pengelolaan SDM, pendekatan yg bisa dipergunakan untuk mengatur peran SDM dalam merespon perubahan lingkungan melalui *Growth Readiness Matrix Approach*, strategi bisnis perusahaan yang menghasilkan keunggulan kompetitif, serta pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi usaha buat meraih keunggulan kompetitif.

1. Tantangan Dan Isu Dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis

Perubahan teknologi yang cepat sehingga memerlukan keahlian-keahlian baru yang bisa diperoleh dari pemberdayaan, pendidikan serta pendidikan dan pelatihan, organisasi yang semakin kompleks, *flatter* dan *leaner organization* yang lebih fleksibel, perubahan demografi dengan terbatasnya ketersediaan tenaga kerja, perlunya respon yg lebih sering dengan adanya kekuatan-kekuatan eksternal seperti perundang-undangan dan peraturan, dan makin meningkatnya kompetensi multinasional, kerjasama serta hubungan-korelasi multilateral (Sculler and Walker, 1990).

Perubahan-perubahan tersebut telah membawa perekonomian dalam situasi pasar global yang kita kenal dengan globalisasi yaitu hilangnya batas-batas suatu negara buat kepentingan bisnis. Globalisasi adalah suatu

proses dimana orang-orang diseluruh dunia makin terkait dari seluruh segi kehidupan baik budaya, ekonomi, teknologi, dan lingkungan. Perkembangan Teknologi informasi maupun komunikasi mengakibatkan makin sempitnya jarak antar bangsa sebagai akibatnya persaingan makin terbuka dan bisnis semakin kompleks. Permintaan tenaga kerja atau SDM yang berbasis kompetensi yaitu tenaga kerja yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi (*multiskilling workers*) makin meningkat serta mengakibatkan makin kompleksnya organisasi. Masalah utama yang diklaim sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan SDM antara lain (Schuler, 1990):

1) Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM.

Perkembangan Teknologi Informasi maupun teknologi komunikasi menuntut perusahaan untuk memiliki SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki bakat manajerial dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi untuk menguasai perkembangan teknologi.

2) Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif

Perbedaan individu (*individual difference*) baik dari sisi faktor demografi yang meliputi latar belakang sosial ekonomi, nasionalisme, tingkat pendidikan, umur, gender, dan budaya, maupun kemampuan dan keahlian (*skill*), persepsi, perilaku, dan kepribadian. Fenomena diversitas yang ada dalam perusahaan perlu mendapat perhatian penting dalam proses perencanaan strategis (Foster, 1998). Diversitas SDM yang ada tidak menimbulkan konflik tetapi menciptakan lebih banyak kreativitas dan inovasi sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya (Lawrence, 1989). Mengelola diversitas SDM berarti memotivasi individu dengan berbagai latar belakang yang berbeda untuk mau terlibat dalam setiap proses organisasi hingga tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif tercapai.



3) Mengelola SDM untuk meraih keunggulan kompetitif.

Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan keterampilan untuk mempersiapkan SDM. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan menitikberatkan pada beberapa jenis keterampilan dan keahlian yang relatif sejenis serta dilakukan dalam jangka pendek, sedangkan proses pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan keterampilan dan keahlian yang lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang (Carrel, Elbert, dan Hatfield, 1995).

4) Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Era globalisasi ditandai dengan makin kompetitifnya lingkungan bisnis, oleh karena itu diperlukan strategi bisnis yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Pembentukan dan penerapan strategi tersebut secara otomatis dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan dalam operasional perusahaan. Michael Porter berpendapat, ada lima kekuatan kompetitif yang beroperasi dalam suatu industri dan kesemuanya sangat menentukan potensi keuntungan industri tersebut. Kelima kekuatan tersebut meliputi, persaingan antar perusahaan yang ada, hambatan bagi pendatang baru (*new entries*), kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) para pembeli, kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) para pemasok, dan ancaman dari barang dan jasa pengganti/substitusi (Faulkner and Browman, 1997). Perusahaan yang beroperasi harus memperhatikan lingkungan bisnisnya, baik perkembangan maupun kekuatan-kekuatan kompetitif yang berperan dalam lingkungan bisnis tersebut.

2. Aplikasi SDM Berbasis Kompetensi Dalam Strategi Bisnis Perusahaan

Merespon perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan dituntut untuk memiliki SDM yang memiliki basis pengetahuan (*knowledge - based worker*) yang mempunyai beragam keterampilan serta keahlian (*multiskilling worker*). *Knowledge-based worker* yaitu tenaga kerja yang memiliki bakat manajerial yang mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen (*planning function, organizing function, dan leading function*) dan peran manajemen yang mencakup peran interpersonal, informasional dan pembuat keputusan, serta mempunyai basis pengetahuan untuk menguasai perkembangan teknologi yang ada. Sedangkan *skill* yang wajib dimiliki adalah *general skill (conceptual, interpersonal, technical, maupun political)* dan *special skill*. *Special skill* ini meliputi kemampuan untuk mengontrol lingkungan organisasi dan sumber daya yang dimiliki, *organizing dan coordinating, handling information*, memimpin kegiatan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi, memotivasi tenaga kerja serta mengatasi masalah yang ada, serta menjadi *strategic problem solving*.

Fungsi SDM berbasis kompetensi sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien. Pfeffer (1995) mengungkapkan terdapat 13 praktik pada pengelolaan sumber daya manusia menjadi sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian bonus (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), *Cross utilization and traning*, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*) untuk mengurangi kompetisi interpersonal serta



mempertinggi efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

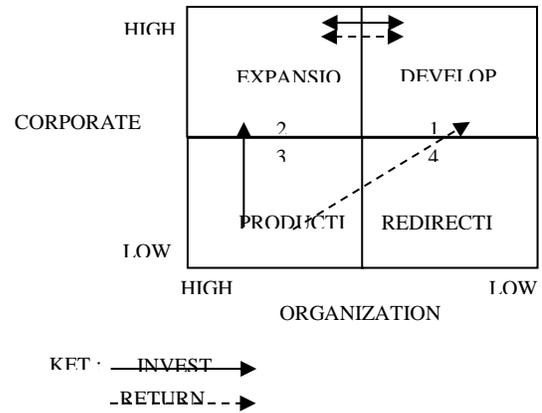
Melaksanakan praktek-praktek SDM harus diukur buat mengetahui apakah akibat praktek tadi berguna bagi proses pengelolaan tenaga kerja. Pengukuran yang dilakukan akan sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik mengenai seberapa baik organisasi menerapkan kebijakannya dan menjamin bahwa obyek yang diukur tersebut akan diperhatikan dan selanjutnya akan mempengaruhi perilaku organisasi. pada praktek SDM dibutuhkan pemahaman filosofi manajemen yang baik agar praktek yang ada dapat memberikan jalan bagi penyatuan praktek individu ke dalam praktek secara holistik dan meningkatkan kemampuan SDM untuk menyelesaikan setiap persoalan yg terjadi.

Moran serta Brightman (2000) menjelaskan terdapat lima kekuatan primer yang berperan penting dalam kegiatan SDM antara lain : perampingan perusahaan, pertumbuhan yang cepat atau penurunan globalisasi, peningkatan kompetensi, serta restrukturisasi perusahaan. Hal ini menuntut perusahaan untuk berusaha memfokuskan pada bisnis mereka, menurunkan biaya, serta memperbaiki kapabilitas buat merespon tantangan usaha yang ada.

Suatu pendekatan yang dipakai untuk mengatur peran SDM dalam merespon perubahan lingkungan disebut juga *Growth Readiness Matrix Approach*. Fokus dalam pendekatan ini adalah melihat perubahan lingkungan bisnis atau menyesuaikan peran SDM dengan kondisi yang ada. Terdapat 4 kuadran dalam pendekatan ini matriks yaitu kuadran I pada kondisi *development*, kuadran II pada kondisi *expansion*, kuadran III pada kondisi *productivity*, dan kuadran IV pada kondisi *redirection*. Masing-masing kondisi memiliki karakteristik yang berbeda-beda dimana strategi organisasi dapat diterapkan dan strategi SDM dirumuskan (Lengnick dan Lengnick, 1988). *Growth Readiness Matrix*

Approach dapat digambarkan melalui matriks dalam Gambar 1.

Gambar 1.
Growth Readiness Matrix



Sumber : Lengnick and Lengnick, 1988.

Ekspektasi pertumbuhan perusahaan adalah *proxy* dari tujuan organisasi, dimana pertumbuhan tinggi umumnya akan meningkatkan kesempatan, taktik pertumbuhan dan pilihan kompetitif, *cash flow* tinggi, dan perusahaan melakukan perluasan. Sedangkan kesiapan organisasi, mengukur ketersediaan serta kemampuan untuk mencapai tujuannya melalui keahlian, jumlah, gaya, dan pengalaman anggota organisasi buat mengimplementasikan strategi manajemen. Kesiapan organisasi ini merupakan proksi buat mengimplementasi kelayakan, dan menandakan seberapa baik sumber daya memenuhi kebutuhan yang ada.

Keempat kuadran pada matriks tersebut memberikan kondisi-kondisi yang mendukung taktik dimana strategi manajemen dapat diterapkan. Kekuatan evolusioner memungkinkan fokus strategi berpindah dari satu kuadran ke kuadran yang lain menjadi akibat hubungan antara kondisi dan pilihan organisasi. Evolusioner seperti industri atau *product motivation* akan menggeser fokus strategi manajemen dari kiri ke kanan (dari *high readiness ke obsolescence*) sesuai perubahan strategi dan teknologi. Evolusi juga menyebabkan perpindahan kondisi dari atas ke bawah (*high growth expectation ke lower*



growth) sesuai pasar yg makin jenuh dan masuknya kompetitor baru dalam pasar.

Pengaturan peran SDM yg disesuaikan dengan fungsi-fungsi SDM akan sangat berguna jika diaplikasikan dalam praktek-praktek SDM. Beberapa praktek tersebut antara lain :

- 1) Penarikan (*recruitment*), yang adalah salah satu keputusan yg dibuat oleh unit bisnis. Rekrut karyawan internal adalah salah satu kebijakan promosi, dimana untuk menunjang pelaksanaannya, perusahaan menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan karir buat mempertinggi kinerja karyawan yang akan dipromosikan.
- 2) Jenjang Karir (*carieer path*), perusahaan memutuskan jenjang karir yang luas dan terbatas bagi karyawannya. Makin luas jenjang karir akan makin besar kesempatan karyawan untuk memperoleh keahlian yang relevan untuk diterapkan pada beberapa area fungsional dalam perusahaan.
- 3) Promosi (*promotion*), keputusan penstaffan menyampaikan satu atau beberapa jenjang promosi. Bagian dan pembagian sistem promosi merupakan kriteria yang dipergunakan untuk menetapkan siapa yang akan dipromosikan. Makin eksplisit kriteria tersebut akan makin sulit buat beradaptasi menggunakan sistem promosi .
- 4) Sosialisasi (*socialization*), dilakukan setelah karyawan bergabung dalam perusahaan atau dipromosikan. Dalam proses sosialisasi, karyawan memperoleh pengetahuan serta pemahaman perihal peraturan dan prosedur baru dalam budaya serta praktek organisasi.
- 5) Keterbukaan (*openness*), penentuan derajat keterbukaan pada mekanisme pengisian jabatan. Makin terbuka akan makin disukai pada rekrut serta promosi jabatan.

Sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut dapat dijadikan menjadi sumber dalam meraih keunggulan kompetitif bila perusahaan mampu membangun strategi nilai yang tidak dimiliki atau sulit ditiru sang perusahaan pesaingnya (Barney, 1991).

Kriteria yang bisa digunakan sebagai tolak ukur untuk menetapkan suatu sumber daya digunakan menjadi sumber dalam meraih keunggulan bersaing atau tidak adalah sumber daya tadi wajib mampu menciptakan nilai, sulit ditiru, bersifat langka, serta tidak terdapat substitusi.

Kemampuan perusahaan pada memperoleh keunggulan kompetitif adalah aspek krusial bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. oleh sebab itu sangat krusial bagi perusahaan untuk mempunyai strategi bisnis yang kompetitif. strategi kompetitif ini mampu dicapai melalui "*strategic initiative*" yaitu kemampuan untuk meraih kontrol strategi manajemen perilaku industri dan perusahaan pesaing. Porter (1985) menyatakan 3 strategi manajemen kompetitif yg dapat digunakan perusahaan buat menerima keunggulan kompetitif, yaitu :

- 1) Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*)
Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan produk dan atau jasa yang berbeda dengan pesaing, yaitu dengan memperbaiki kualitas SDM terlebih dahulu agar SDM menjadi lebih inovatif.
- 2) Strategi Peningkatan Kualitas (*Quality Enhancement Strategy*)
Fokus utama strategi ini adalah meningkatkan mutu produk dan jasa. Dalam strategi ini perusahaan melibatkan komitmen pada karyawan dalam merubah proses produksi menjadi lebih fleksibel dan lebih membutuhkan keterlibatan karyawan. Profil karyawan yang dibutuhkan dalam proses peningkatan kualitas dan kelangsungan perbaikan antara lain adalah perilaku repetitif, fokus jangka panjang, kerjasama dan saling ketergantungan, perhatian penuh terhadap kualitas dan kuantitas, *low risk taking*, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.
- 3) Strategi Penurunan Biaya (*Cost Reduction Strategy*)



Fokus utama pada strategi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan menjadi perusahaan yang memiliki struktur biaya paling rendah. Strategi diaplikasikan melalui kontrol biaya yang ketat, meminimalkan biaya overhead, dan upaya untuk mencapai skala ekonomis.

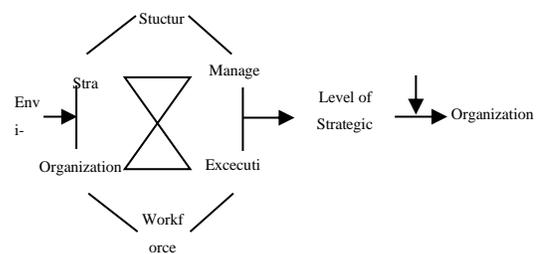
3. Integrasi Fungsi-Fungsi SDM Dalam Strategi Bisnis Perusahaan

Pengintegrasian fungsi SDM pada strategi bisnis perusahaan mengacu pada upaya pendefinisian ulang perihal kondisi organisasi, kiprah dan kemampuan organisasi mengenai masalah bisnis. Hal ini bisa dilakukan dengan pendefinisian yang jelas tentang kiprah, sikap, aktivitas, serta tanggung jawab masing-masing karyawan sehingga karyawan bisa meningkatkan kinerjanya dengan menguasai atau mempunyai talenta serta keahlian sesuai bidang kerjanya, mampu mengembangkan diri, berafiliasi dalam tim kerja sehingga memberikan kontribusi yang besar dalam peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Meningkatnya kinerja perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

Upaya-upaya untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM pada strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui tiga tingkat pendekatan yaitu pertama, mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau kegiatan personal, kedua, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan target-target strategis atau kondisi lingkungan yang pasti, dan ketiga, menyediakan sarana-sarana integrasi SDM pada usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan. (Winter 1985), mengkategorikan derajat integrasi antara strategi perusahaan serta fungsi SDM ke dalam empat level mencakup *administrative linkage*, *one way linkage*, dan *integrative linkage*.

Administrative linkage diindikasikan oleh suatu keadaan dimana SDM memerankan peranan personal yang masih tradisional yang menyampaikan dukungan operasional, pengembangan program untuk mengisi berbagai keinginan melalui perusahaan. *One way linkage*, pada tahap ini ada rangkaian korelasi antara fungsi-fungsi sdm dan strategi bisnis perusahaan. Fungsi SDM ialah mendesain sistem serta program untuk mendukung sasaran strategis perusahaan, bahkan SDN bertindak untuk menghasilkan strategi inisiatif tapi tidak mempengaruhi strategi tersebut. *Two way linkage*, level integrasi ini diindikasikan dengan adanya korelasi yang interdependen serta resiprokal antara fungsi SDM serta strategi kompetitif perusahaan. pada kondisi ini, manajer puncak dan para perencana bisnis mengetahui bahwa rencana usaha akan mempengaruhi dan ditentukan oleh aktivitas SDM. Dengan kata lain, fungsi SDM dianggap penting dan dapat dipercaya. *Integrative linkage*, dikarakterisasikan dengan hubungan dinamis, interaktif antara fungsi SDM serta strategi kompetitif perusahaan. Interaksi terjadi baik secara formal maupun informal. dalam kondisi ini, Senior HR executive dianggap menjadi patner strategi bisnis bagi eksekutif senior yg lain.

Gambar 2. Hubungan antara fungsi SDM dan Strategi Perusahaan



Sumber : Buller, P.F. and McEvoy, G.M., 2012

Melalui integrasi tersebut diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai



tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, serta menaikkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sebagai akibatnya perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yg makin kompetitif.

Selanjutnya *Succession planning* yang dilakukan dalam perusahaan diharapkan dapat menjamin kelangsungan dari pemimpin yang sudah disiapkan untuk menduduki posisi-posisi kunci eksekutif, melibatkan tim manajemen senior dalam proses *review* bakat-bakat kepemimpinan yang terdapat pada perusahaan, menempatkan isu-isu keanekaragaman dalam agenda perusahaan, membimbing aktivitas pengembangan dari para eksekutif kunci, memeriksa kembali struktur, proses, serta sistem dari unit usaha maupun perusahaan, melakukan penyesuaian menggunakan fungsi SDM lain yang mendukung proses pembaharuan kepemimpinan seperti misal sistem seleksi, dan memberikan kontribusi bagi nilai pemegang saham.

Seiring dengan kebutuhan organisasi melakukan transformasi pada lingkungan bisnis maka perusahaan merasa perlu memikirkan kembali bagaimana memodifikasi *succession planning* agar tetap relevan untuk memperbaharui kepemimpinan dalam perusahaan. Dalam kondisi ini, perusahaan perlu mentransformasi *succession planning* menjadi *succession management*. Melalui *succession management* dibutuhkan perusahaan membentuk pendekatan yang lebih dinamis dan fleksibel dalam menyiapkan eksekutif masa depan serta mempunyai kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan.

PENUTUP

Usaha-usaha buat mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM pada strategi bisnis

perusahaan dapat dilakukan melalui 3 pendekatan yaitu pertama, mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau kegiatan personil. kedua, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan sasaran-sasaran strategis atau kondisi lingkungan yang absolut. serta ketiga, menyediakan sarana-sarana integrasi SDM pada usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan.

Penerapan perencanaan SDM jangka pendek, menengah atau panjang tergantung pada kondisi dan kebutuhan perusahaan. pada perencanaan jangka pendek lebih menekankan pada *people-related* bisnis serta *issues orientation*, disamping melibatkan manajer lini pada perencanaannya. Perencanaan SDM jangka menengah membutuhkan lebih banyak hubungan antara *Human Resources Planner* dengan manajer lini karena semakin tingginya taraf ketidakpastian yang dihadapi. Sedangkan perencanaan SDM jangka panjang memegang peranan penting seiring menggunakan perubahan peran SDM menjadi sumber keunggulan kompetitif. Perencanaan SDM tidak bisa berdiri sendiri tetapi harus terdapat konsistensi dan integrasi dengan faktor-faktor lain seperti lingkungan, *organizational capabilities*, *organizational characteristic*, serta *organizational strategis* dengan tujuan akhir untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Perencanaan menekankan pada keseluruhan strategi untuk mencapai tujuan, mengembangkan rencana secara komprehensif untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas. Perencanaan ini memfokuskan pada “*ends*” yaitu apa yang wajib dilakukan, dan “*means*” yaitu bagaimana pelaksanaannya. Untuk itu perlu didesain langkah-langkah pada proses perencanaan. Langkah-langkah perencanaan SDM mencakup :

- 1) Mengumpulkan dan menganalisa data untuk memperkirakan permintaan tenaga kerja, rencana bisnis di masa mendatang,



-S
- dan memperkirakan jumlah permintaan SDM.
- 2) Menetapkan sasaran SDM
 - 3) Mendesain dan mengimplementasikan program yang akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan SDM
 - 4) Memonitor dan mengevaluasi program
- Semua aktivitas yang tercakup dalam keempat fase tersebut dibedakan dalam tiga periode waktu, yaitu *short term planning* (kurang dari satu tahun), *intermediate term planning* (dua atau tiga tahun), dan *long term planning* (lebih dari tiga tahun).
- Sukses bersaing organisasi bisa dicapai dengan pengelolaan SDM potensial yang dimilikinya. SDM bisa dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif serta tidak mudah ditiru pesaing karena :
- 1) Sukses bersaing yang diperoleh dari pengelolaan SDM secara efektif tidak setransparan mengelola SDM lainnya, seperti melihat komputersasi sistem informasi yang terdiri atas semikonduktor dan sejumlah mesin pengontrol.
 - 2) Bagaimana SDM dikelola dipengaruhi oleh budaya. Budaya organisasi akan mempengaruhi keterampilan, kemampuan SDM, serta kesesuaiannya dengan sistem yang ada.
- Hal ini dapat diperoleh dengan menerapkan praktek-praktek berikut secara saling berkaitan karena sulit untuk menangani suatu tindakan bila hanya diterapkan secara terpisah, yaitu :
- Keselamatan kerja (*employment security*). Untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektifitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia.
 - Keselektifan dalam perekrutan (*selective in recruiting*), adalah jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing.
 - Tingkat upah yang tinggi (*high wages*). Mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian upah atau gaji yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor kunci.
 - Pemberian insentif (*insentive 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*). Pertama, adanya konflik yang lebih sedikit antara pemegang modal dan tenaga kerja, serta dapat mensejajarkan keinginan karyawan dengan pemegang saham, dengan cara membuat karyawan sebagai pemegang saham juga. Kedua, menempatkan saham pada karyawan yang cenderung untuk mengambil suatu gambaran jangka panjang organisasi, strategi organisasi, kebijakan investasi, dan manuver keuangan lainnya.
 - *Information sharing*. 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.
 - Partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*). Dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam pengendalian proses pekerjaan mereka sendiri.
 - Pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*). Organisasi yang memiliki suatu tim yang kuat dan tangguh, cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungan bagi organisasi diantaranya adalah berkurangnya pembelian, penugasan karyawan, dan produksi, karena semuanya
-



dapat ditangani oleh tim kerja yang sudah terkelola dengan baik.

- Pelatihan dan pengembangan keterampilan (*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 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 mengizinkan adanya suatu perubahan yang cepat dalam aktivitas, dan secara potensial akan memberikan perubahan kemampuan karyawan untuk berhubungan dengan sesama.
- *Symbolic egalitarian*. Egalitarianism yaitu sejumlah cara untuk memberikan tanda bahwa bagi orang dari dalam perusahaan, maupun orang dari luar perusahaan memiliki kesamaan komparatif. Dalam konteks ini semua orang adalah sederajat.
- *Wage compression*, isu ini sering dipertimbangkan dalam bentuk kompresi hirarkis. Kompresi bayaran dengan mengurangi kompetensi interpersonal dan meningkatkan kerjasama pada gilirannya akan mengarah pada efisiensi.
- *Promotion from within*, yaitu mendorong pelatihan serta 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.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Almaraz, Jeanne. 1994. Quality Management and The Process of Change. *Journal of Change Management*, Vol. 7, No.2, pp 6-14.
- [2] Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. Pp.99-120.
- [3] Barney, J.B., dan Wright, P.M. 1998. On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1):31-46.
- [4] Buller, P.F. and McEvoy, G.M., 2012, Strategy, Human Resource Management and Performance : Sharpening line of sight, *Human Resource Management Review*, 22 : 43-56
- [5] Carrel, Michael R., Elbert, Norbert F. dan Hatfield, Robert D. (1995). *Human Resource Management : Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*. 5th edition. Prentice Hall, Inc.
- [6] Dessler, Gary, (2000), *Human Resource Management*, 6th Edition, New Jersey Prentice Hall, Inc
- [7] Faulkner, D. dan Bowman, C. 1997. *Strategi Kompetitif*. Endang Sri Prapti. (Transl.) Penerbit Andi Yogyakarta, 162 hal.
- [8] Flaherty, M.T. 1996. *Global Operation Management*, New York: Mc. Graw Hill, Inc
- [9] Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A 2012, *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, Jakarta.
- [10] Leidman, M., Bruer, R., & Maki, B. (1996). *Succession management: The*



-S
- next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, 19(3):16-29.
- [11] Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (1988). "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology". *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3: 454-470.
- [12] Maitland, I. 1994. *The Business Environment*. British Library Cataloguing in Publishing Data.
- [13] Moran, John W., Baird K Brightman. 2000. *Leading Organizational Change*. *Journal of Workplace Learning : Employee Conselling Today*, Vol. 12, No. 2, pp 66-74.
- [14] Pfeffer, Jeffrey. 1995. *Producing Sustained Competitive Advantage Through The Effective Management of People*, *Academy Management Excecutive*, vol.9. No. I. 55-72.
- [15] Poster, L.M dan Steers, R.M. 1991. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitmen, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- [16] Robbins, S.P., 2002. *Managing Today*. Second Edition. Prentice Hall International, Inch. International.
- [17] Schuler, R.S dan Walker, J.W, 1990. *Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Action*. *Organizational Dynamic*, Summer: 5-19.
- [18] Swiercz, P.M dan B.A. Spencer, 1994. *HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lesson From Delta Air Lines*. *Human Resource Planning*, 15(2): 35-46.
- [19] Ulrich, D. (1998), *A New Mandate for Human Resources*, "Harvard Business Review", Jan-Feb, pp. 125-134.
- [20] Wright, P. M. & McMahan, G. C. 1992. *Theoretical perspectives for strategic human source management*. *Journal of Management*, 18 (2): 295-320.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN