

# Suatu Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia



## Pendahuluan

*Drs. Yun Iswanto, M.Si*

**S**ebagaimana perkembangan bidang manajemen yang lain, seperti manajemen operasi, manajemen pemasaran dan manajemen keuangan, perkembangan manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh kebutuhan manajemen perusahaan dalam rangka menghadapi perkembangan lingkungannya. Menurut Paramita (1993), peranan dan tantangan manajemen sumber daya manusia terus berkembang seiring dengan semakin besarnya perusahaan, makin rumitnya tugas yang harus dikerjakan, makin besar dampak lingkungan serta dinamikanya, makin luas dan besar keterpaduannya dengan lingkungan, dan makin besarnya ketidakpastian yang harus dihadapi perusahaan.

Pada saat ini pentingnya peranan manajemen sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat strategi sumber daya manusia sendiri sejajar dengan pentingnya strategi bidang manajemen lainnya tersebut. Pada saat ini manajemen sumber daya manusia tidak lagi semata-mata menjadi tenaga pencatat kepegawaian, tetapi telah ikut berpartisipasi dalam semua aspek kegiatan perusahaan. Bersama bidang manajemen lain, manajemen sumber daya manusia berperan besar dalam penyusunan strategi perusahaan secara menyeluruh.

Modul 1 Buku Materi Pokok (BMP) Manajemen Sumber Daya Manusia ini memberikan perspektif dan latar belakang mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia yang meliputi topik-

topik: tantangan dan perubahan peran manajemen sumber daya manusia, isu-isu dalam manajemen sumber daya manusia, dan manajemen sumber daya manusia strategik. Secara umum setelah mempelajari modul 1 ini mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan tentang: tantangan dan perubahan peran manajemen sumber daya manusia; isu-isu dalam manajemen sumber daya manusia; dan manajemen sumber daya manusia strategik. Secara khusus setelah mempelajari modul satu ini mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan:

- 1) tantangan manajemen sumber daya manusia
- 2) tantangan kompetitif yang dihadapi praktek manajemen sumber daya manusia
- 3) isu-isu manajemen sumber daya manusia
- 4) definisi isu-isu sumber daya manusia
- 5) perubahan peran manajemen sumber daya manusia
- 6) model peran multimanajemen sumber daya manusia
- 7) manajemen sumber daya manusia strategik
- 8) kaitan antara sumber daya manusia dengan proses manajemen strategik
- 9) peran sumber daya manusia dalam formulasi strategik
- 10) eksekutif sumber daya manusia strategik
- 11) kompetensi eksekutif manajemen sumber daya manusia strategik

## Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

---

**M**anajemen sumber daya manusia telah berkembang semakin luas dan berubah dari hanya sekedar administrasi aktivitas-aktivitas pekerjaan, hubungan buruh, kompensasi, dan kesejahteraan yang bersifat tradisional ke arah integrasi baik ke dalam manajemen maupun ke dalam proses perencanaan strategis organisasi. Salah satu alasan mengapa manajemen sumber daya manusia hingga sampai pada peran yang lebih luas, menurut Byars dan Rue (1997), hal ini disebabkan oleh perubahan lingkungan organisasional yang menjadi lebih beragam dan kompleks. Keberagaman di dalam angkatan kerja meliputi banyak dimensi perbedaan termasuk jenis kelamin, ras, penduduk asli, agama, umur, dan orang-orang cacat. Keberagaman tersebut menggambarkan suatu tantangan baru dan berbeda bagi masing-masing manajer. Selain keberagaman, tantangan organisasi lainnya adalah adanya perubahan tuntutan pemerintah, struktur organisasi, teknologi, dan pendekatan manajemen. Keseluruhan tantangan tersebut akan membawa kepada peran manajemen sumber daya manusia dari hari ke hari semakin bertambah banyak, beraneka ragam, kompleks, fleksibel, penting, dan strategis.

Menurut Noe, *et al.* (2000), ada tiga kategori tantangan yang akan di hadapi organisasi pada dekade mendatang. Ketiga tantangan tersebut adalah tantangan global, tantangan memenuhi kebutuhan *stakeholder*, dan tantangan sistem kerja

berkinerja tinggi. Ketiga tantangan tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1. Tantangan Kompetitif Yang Mempengaruhi Perusahaan

Sumber: Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. dan Wright, P.M. (2000).

---

## 1. Tantangan Global

---

Di tengah-tengah restrukturisasi global pasar dunia pada saat ini, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup harus mampu berkompetisi dalam pasar internasional. Demikian juga perusahaan yang berada di luar negeri harus mampu memperoleh pijakan yang kuat di negara tuan rumah. Untuk dapat menghadapi tantangan tersebut para pelaku bisnis harus mengembangkan pasar global, menggunakan praktek-praktek bisnis mereka untuk meningkatkan kemampuan berkompetisi secara global dan menyiapkan karyawan untuk penugasan-penugasan internasional secara lebih baik.

### a. Mengembangkan Pasar Global

Perusahaan yang sukses gemilang di tingkat dunia tidak hanya menciptakan perusahaan multinasional, tetapi juga menciptakan organisasi dengan angkatan kerja dan budaya perusahaan yang mencerminkan karakteristik pasar global di mana mereka beroperasi. Sebagai contoh perusahaan-perusahaan yang masuk dalam kategori ini adalah General Electric, Coca-Cola, Microsoft, Walt Disney, Intel, Toyota Motors, ABB/Asea Brown Boveri, dan Hewlett-Packard.

Meskipun prioritas kunci perusahaan-perusahaan tersebut mencakup sasaran bisnis tradisional seperti berfokus pada pelanggan dan inovasi, namun ciri khas yang membedakan dari perusahaan-perusahaan tersebut adalah mereka percaya bahwa orang merupakan aset mereka yang paling penting. Keyakinan tersebut mereka terjemahkan ke dalam praktek-praktek sumber daya manusia seperti menghargai kinerja karyawan, mengukur kepuasan karyawan, menggunakan proses seleksi karyawan secara intensif, promosi dari dalam perusahaan, dan investasi dalam pengembangan karyawan. Sebagai contoh, pelatihan merupakan suatu praktek sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam keberhasilan bisnis global ABB (Asea Brown Boveri) suatu perusahaan rekayasa terbesar Eropa dan pesaing General Electric. Para manajer pabrik yang bekerja pada fasilitas motor listrik di Shanghai, China telah dilatih dengan standar kualitas ABB oleh karyawan ABB yang menjalani penugasan di China (para karyawan tersebut dikenal sebagai ekspatria).

### b. Kemampuan Berkompetisi dalam Pasar Global Melalui Praktek-Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada saat ini dan di masa-masa mendatang persaingan bisnis akan semakin ketat dan keras. Sementara banyak perusahaan-perusahaan besar seperti Exxon, Ford, dan Procter & Gamble telah menjadi perusahaan multinasional yang merentang ke

seluruh dunia, banyak bisnis berskala kecil-menengah semakin terlibat ke dalam bisnis internasional. Untuk dapat berhasil dalam pasar global, suatu tantangan bagi semua bisnis (tanpa melihat skala-ukuran bisnisnya) adalah bagaimana memahami perbedaan-perbedaan budaya dan berinvestasi ke dalam sumber daya manusia. Sebagai contoh, umumnya perusahaan-perusahaan Amerika Serikat berusaha meningkatkan produktivitas dengan memangkas investasi dalam sumberdaya manusia, sementara pesaingnya di Jepang, Jerman, dan yang lain berinvestasi kuat dalam pelatihan dan pendesainan ulang pekerjaan. Hasilnya, para manajer perusahaan Amerika Serikat mendapatkan para pekerjanya kurang termotivasi. Akhirnya, untuk meningkatkan gairah kerja karyawan diperlukan berjuta-juta dollar guna mengadakan pelatihan kembali karyawan mereka.

### c. Menyiapkan Karyawan untuk Penugasan Internasional

Di samping mengambil langkah-langkah untuk menjamin bahwa karyawan yang akan ditugaskan ke luar negeri berfungsi dengan baik, perusahaan juga harus melakukan pekerjaan penyiapan karyawan dan keluarganya yang akan ditugaskan ke luar negeri tersebut dengan lebih baik pula. Sebagai contoh, tingkat kegagalan ekspatria (karyawan yang ditugaskan ke luar negeri) dari perusahaan-perusahaan Amerika Serikat lebih tinggi dibanding kegagalan ekspatria dari Eropa dan Jepang, hal ini karena perusahaan-perusahaan Amerika Serikat kurang baik menyiapkan para ekspatriannya sebelum diberangkatkan ke luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan harus sangat hati-hati menyeleksi karyawan yang akan ditugaskan ke luar negeri didasarkan pada pemahaman dan rasa hormatnya terhadap budaya dan norma-norma bisnis negara tuan rumah, keahlian berbahasa asing, dan kemampuan teknis mereka. Disamping itu, perusahaan juga perlu dengan rela melatih dan mengembangkan karyawan asing untuk memenangkan bisnisnya di luar negeri. Sebagai contoh, perusahaan Boeing dan CSX membawa

karyawan asing ke Amerika Serikat untuk dilatih dan mengembalikan mereka ke negara asal setelah selesai pelatihan.

---

## 2. Tantangan Memenuhi Kebutuhan *Stakeholder*

---

Keefektifan dan kemampuan bersaing perusahaan juga ditentukan oleh apakah perusahaan dapat memuaskan kebutuhan *stakeholder*. *Stakeholder* meliputi pemegang saham (mereka yang menginginkan *return* dari investasi mereka), pelanggan (mereka yang menginginkan produk atau jasa berkualitas tinggi), dan karyawan (mereka yang menginginkan kerja yang menarik dan kompensasi yang masuk akal terhadap jasa mereka). Di samping itu, perusahaan juga harus memperhatikan komunitas yang menghendaki perusahaan berkontribusi terhadap aktivitas dan proyek-proyek yang berusaha meminimalkan polusi lingkungan.

### a. Meningkatkan Kepuasan *Stakeholder* Melalui *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* memberi para manajer suatu indikator dari kinerja perusahaan didasarkan pada tingkat sejauhmana kebutuhan *stakeholder* terpuaskan. *Balanced scorecard* memberi para manajer peluang untuk melihat perusahaan dari perspektif pelanggan baik internal maupun eksternal, karyawan, dan pemegang saham. *Balanced scorecard* penting karena membawa secara bersama-sama sebagian besar keadaan yang dibutuhkan perusahaan untuk memusatkan diri agar dapat berkompetisi. Ini mencakup fokus pada pelanggan, peningkatan kualitas, penekanan pada kerja tim, pengurangan waktu pengembangan produk dan jasa baru, dan manajemen jangka panjang. Perbedaan *balanced scorecard* dengan alat ukur kinerja perusahaan tradisional adalah bahwa dalam *balanced scorecard* indikator kritis yang dipilih didasarkan pada strategi bisnis perusahaan dan tuntutan kompetitif.

Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, mengkomunikasikan *balanced scorecard* kepada karyawan akan memberikan suatu kerangka pandang yang dapat membantu mereka melihat sasaran dan strategi perusahaan, bagaimana strategi dan sasaran tersebut diukur, dan bagaimana mereka mempengaruhi indikator-indikator kritis. Secara operasional *balanced scorecard* harus dapat digunakan untuk: 1) menghubungkan aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis perusahaan dan 2) mengevaluasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia dapat membantu perusahaan mencapai sasaran strateginya. Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia diukur terutama dikaitkan dengan produktivitas, orang, dan proses. Pengukuran produktivitas melibatkan penentuan *output* per karyawan (misal pendapatan per karyawan). Mengukur karyawan mencakup menilai perilaku, sikap, dan pengetahuan karyawan. Mengukur proses berfokus pada menilai kepuasan karyawan dengan "sistem manusia (*people systems*)" di dalam perusahaan. Sistem manusia dapat mencakup sistem manajemen kinerja, sistem kompensasi dan tunjangan, dan sistem pengembangan.

#### b. Memenuhi Kebutuhan Kualitas untuk Pelanggan

Belum ada kesepakatan universal mengenai kualitas. Masih ada perbedaan definisi/pengertian kualitas dari para ahli maupun praktisi. Perbedaan utama terletak pada penekanannya, yaitu apakah pada pelanggan, produk, atau proses. Sebagai contoh, Edwards Deming (ahli kualitas) menekankan pada seberapa baik produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Sedangkan pendekatan Philip Crosby menekankan pada seberapa baik pelayanan atau proses pembuatan produk memenuhi standar teknik (*engineering standards*). Secara tradisional kualitas dijaga melalui evaluasi produk setelah produk yang bersangkutan selesai diproduksi. Dengan istilah lain, menggunakan pendekatan "perbaiki jika terjadi kesalahan". Pendekatan lain adalah "membuat yang benar sejak awalnya". Artinya, menjaga kualitas sebelum produk yang

bersangkutan diproduksi. Pendekatan ini merupakan bagian dari sistem manajemen kualitas total (TQM/*Total Quality Management*), yaitu suatu bentuk kerja sama untuk melakukan bisnis yang didasarkan pada bakat dan kapabilitas karyawan dan manajemen untuk secara terus-menerus meningkatkan kualitas dan produktivitas melalui tim kerja.

Gerakan TQM telah menyebabkan suatu pergeseran dalam filosofi manajemen, yaitu sejauhmana isu-isu sumber daya yang telah ditangani dapat memainkan peranan penting dalam mencapai kualitas dan keberhasilan perusahaan. Untuk menjamin keberhasilan TQM perusahaan perlu menciptakan suatu lingkungan yang mendukung inovasi, kreativitas, dan berani ambil risiko demi memenuhi permintaan pelanggan. Pemecahan masalah secara partisipatif, pelibatan para manajer, karyawan, dan pelanggan harus dilakukan. Selanjutnya, komunikasi antara manajer-karyawan berkaitan dengan kebutuhan pelanggan, penciptaan peluang, dan kebutuhan sumber daya harus selalu ditingkatkan.

Meskipun belum ada kesepakatan mengenai batasan kualitas dari para ahli, ada gerakan yang berusaha menciptakan standar kualitas internasional. Salah satu gerakan untuk menciptakan standar kualitas internasional ini dipelopori oleh Organisasi Internasional untuk Standardisasi yang berkedudukan di Jenewa, Swiss dengan menciptakan standar kualitas ISO 9000. Standar ini pada awalnya dikembangkan untuk perusahaan-perusahaan di dalam komunitas Eropa, yang selanjutnya diadopsi sebagai standar kualitas nasional pada banyak negara seperti, Austria, Swiss, Norwegia, Jepang, dan Australia (Noe, 2000). ISO 9000 merupakan standar kualitas yang paling komprehensif yang mencakup desain dan pengembangan produk, proses pembuatan produk, instalasi, dan pelayanan pelanggan. Sertifikat ISO 9000 saat ini sedang digunakan sebagai suatu standar bagi perusahaan-perusahaan yang ingin berkompetisi baik secara lokal maupun global.

c. Memenuhi Kebutuhan Karyawan akan Kerja yang Menarik dan Kompensasi yang Masuk Akal

Kinerja perusahaan pada *balanced scorecard* dipengaruhi oleh karakteristik angkatan kerjanya atau karyawannya saat ini. Karyawan yang ada di perusahaan saat ini merupakan angkatan kerja internal. Keahlian dan motivasi angkatan kerja internal perusahaan tersebut dipengaruhi oleh komposisi dari pasar tenaga kerja yang tersedia (pasar tenaga kerja eksternal). Keahlian dan motivasi angkatan kerja internal perusahaan menentukan kebutuhan akan praktek-praktek pelatihan dan pengembangan serta keefektifan kompensasi dan sistem penghargaan. Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan terhadap kerja dan kompensasi yang menarik karyawan, perusahaan perlu memperhatikan pasar tenaga kerja eksternal. Sebagai contoh, untuk mengatasi kekurangan karyawannya, perusahaan American Airlines (AMR) mengembangkan mata pelajaran untuk level Sekolah Menengah Atas di Dallas. AMR memberi kepada sekolah menengah tersebut sistem reservasi Sabrenya yang digunakan oleh murid yang bersangkutan dalam kurikulumnya. Hasilnya, sekitar 20 persen dari murid-murid yang mempelajari sistem tersebut direkrut dan dipekerjakan oleh AMR, sedangkan siswa yang lain menggunakan sistem tersebut dalam pekerjaan yang berkaitan dengan biro perjalanan pada perusahaan lain. Contoh lain, perusahaan penerbangan Boeing melatih siswa-siswa dengan bekerja di pabriknya untuk waktu dua musim panas. Dengan pengalamannya tersebut mereka ditawarkan untuk bekerja dengan waktu penuh setelah menyelesaikan sekolahnya.

### 3. Tantangan Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

Bagi perusahaan di negara-negara maju mereka telah belajar memanfaatkan bakat dan keahlian karyawan serta teknologi baru yang lebih baik sehingga tantangan yang mereka hadapi adalah bagaimana mengintegrasikan teknologi dan struktur untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ini yang disebut dengan

kompetisi melalui sistem kerja berkinerja tinggi, yaitu sistem kerja yang memaksimalkan keserasian antara sistem sosial perusahaan (karyawan) dengan sistem tekniknya. Sebagaimana kita ketahui, teknologi tingkat lanjut dalam bidang manufaktur, transportasi, telekomunikasi, dan mikroprosesor telah mengubah cara kerja yang dilakukan, peran manajer dan karyawan, dan struktur organisasional. Teknologi juga membuat basis informasi sumber daya manusia lebih siap tersedia, mudah diakses dan menciptakan suatu kebutuhan praktek-praktek pengembangan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan teknologi dan manusia. Beberapa perubahan dan kebutuhan praktek-praktek pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam rangka menghadapi tantangan sistem kerja berkinerja tinggi adalah sebagai berikut.

#### a. Perubahan dalam Peran Kerja Karyawan dan Persyaratan Keahlian

Teknologi baru menyebabkan perubahan dalam keahlian dasar yang dipersyaratkan dan peran kerja serta seringkali menghasilkan kombinasi pekerjaan. Sebagai contoh, proses pengolahan yang terintegrasi komputer menggunakan robot dan komputer untuk otomatisasi proses pengolahan. Komputer dengan mudah melakukan produksi berbagai produk yang berbeda melalui pemrogram komputer. Sebagai hasilnya, pekerja, penanganan bahan baku, operator perakitan, dan pemeliharaan pekerjaan dapat digabungkan ke dalam satu posisi. Proses pengolahan/manufaktur yang terintegrasi komputer memerlukan karyawan untuk memonitor peralatan dan mencari serta memecahkan persoalan dengan peralatan yang canggih, menyebarkan informasi kepada karyawan lain, dan memahami interaksi antar komponen proses pengolahan/manufaktur.

Teknologi sering kali merupakan usaha untuk mencapai diversifikasi produk dan kemudahan-kemudahan. Ini menuntut karyawan memiliki pengetahuan produk yang spesifik dan

keahlian pembelajaran dasar untuk dapat menjaga secara terus-menerus pengembangan produk dan perbaikan desain. Untuk membuat produk dan jasa yang senantiasa digemari oleh pelanggan, karyawan harus memiliki kemampuan untuk mendengar dan berkomunikasi dengan pelanggan. Oleh karena itu, keahlian interpersonal seperti negosiasi dan manajemen konflik serta keahlian memecahkan persoalan lebih penting daripada kekuatan fisik, koordinasi, dan keahlian motorik yang sebelumnya dipersyaratkan bagi banyak pekerjaan-pekerjaan manufaktur dan jasa.

#### b. Meningkatnya Penggunaan Tim untuk Melaksanakan Pekerjaan

Salah satu metode meningkatkan tanggung jawab dan kontrol karyawan yang populer adalah tim kerja. Tim kerja melibatkan karyawan dari berbagai macam keahlian, yang berinteraksi melakukan proses produksi atau memberikan jasa pelayanan. Tim kerja sering kali beranggapan bahwa banyak aktivitas-aktivitas yang dilakukan disediakan untuk keperluan manajer. Sebagai contoh, memilih anggota tim baru, merencanakan skedul kerja, dan mengkoordinasi aktivitas-aktivitas pelanggan internal dan unit-unit lain di dalam perusahaan. Tim kerja juga melaksanakan inspeksi dan aktivitas pengontrolan kualitas sambil menyelesaikan pemrosesan produk atau jasa, yaitu merupakan suatu aktivitas yang menjadi komponen penting untuk pencapaian kualitas total. Salah satu contoh dari tipe tim kerja adalah perakitan sel komputer Compaq. Di tempat pabriknya di Skotlandia dan Texas, komputer dibuat oleh tim yang beranggotakan empat orang. Seorang merakit komponen, seorang membuat komponen, dan dua orang merakit unit komputer.

#### c. Perubahan dalam Sifat Dasar Kerja Manajerial

Untuk mencapai keuntungan yang maksimum dari penggunaan teknologi baru di tempat kerja, manajer seyogyanya menying-

kirkan jauh-jauh model manajemen militer yang menekankan pada aktivitas-aktivitas pengontrolan, perencanaan, dan pengkoordinasian yang bergeser kepada aktivitas yang menekankan pada penciptaan kondisi kerja yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi karyawan. Oleh karena keunggulan teknologi membuat informasi mudah tersedia dan mudah diakses oleh karyawan di semua level manajemen, maka pengambilan keputusan menjadi semakin desentralisasi. Akibatnya, sulit (dan juga tidak efektif) bagi manajemen untuk mencoba mengontrol secara langsung interaksi antara tim kerja atau antara tim kerja dengan para pelanggan.

Oleh sebab itu, tugas manajer adalah juga memberikan pemberdayaan kepada karyawan, yaitu memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan untuk mengambil keputusan dengan memperhatikan semua aspek pengembangan produk atau pelayanan kepada pelanggan. Dengan demikian karyawan akan bertanggung jawab terhadap kualitas produk dan pelayanan yang diberikan, dan pada gilirannya akan menanggung secara bersama-sama baik kegagalan maupun keberhasilannya. Agar pemberdayaan karyawan berhasil, manajer harus bertindak sebagai penghubung dan pengkoordinasi. Peran penghubung meliputi penghubung eksternal, yaitu merepresentasikan karyawan atau tim melalui jaminan bahwa ada kecukupan sumber daya yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan; penghubung informal, yaitu memfasilitasi interaksi lintas departemen; dan penghubung internal, yaitu menjamin bahwa isu-isu penting karyawan selalu *up to date* dan menjamin adanya kerjasama antara yang satu dengan yang lain melalui berbagi informasi dan sumber daya.

#### d. Perubahan Dalam Struktur Organisasi

Desain struktur organisasi tradisional umumnya menekankan pada efisiensi, pengambilan keputusan oleh manajer, dan penyebarluasan informasi dari level atas ke level bawah perusahaan. Dalam lingkungan kerja saat ini dan di masa mendatang, struktur semacam itu kurang efektif karena

komputer personal akan memberikan akses yang segera kepada karyawan terhadap informasi yang diperlukan guna memenuhi permintaan pelanggan atau guna memodifikasi lini produk (*product lines*).

Untuk dapat berkompetisi melalui sistem kerja berkinerja tinggi, perusahaan perlu menggunakan struktur organisasi adaptif. Dalam struktur organisasi adaptif, karyawan senantiasa dalam keadaan pembelajaran dan peningkatan kinerja yang ajeg (*constant*). Karyawan bebas untuk bergerak dan berpindah kemana saja dalam perusahaan sesuai keinginannya. Organisasi adaptif dicirikan oleh seperangkat nilai inti atau visi vital yang mengarahkan usaha seluruh organisasional. Oleh karena itu seluruh pembatas yang ada sebelumnya antara manajer dan karyawan, karyawan dan pelanggan, karyawan dan vendor, dan berbagai macam fungsi di dalam perusahaan dihilangkan. Selanjutnya, karyawan, manajer, vendor, pelanggan, dan pemasok bekerja bersama-sama meningkatkan kualitas produk dan jasa serta menciptakan produk dan jasa baru. Karyawan garis dilatih dalam multipekerjaan, berkomunikasi secara langsung dengan pemasok dan pelanggan serta berinteraksi secara intensif dengan perancang bangun, ahli kualitas, dan karyawan dari fungsi lain.

e. Meningkatkan Ketersediaan Basis Informasi yang Berhubungan dengan Sumber Daya Manusia Organisasi

Pengembangan teknologi yang berhubungan dengan komputer mikro dan perangkat lunak juga memiliki dampak besar terhadap penggunaan informasi untuk pengelolaan sumber daya manusia. Di waktu yang lalu, komputer digunakan manajemen sumber daya manusia hanya untuk keperluan kompensasi dan tunjangan, seperti pengadministrasian gaji. Dengan adanya kemajuan baru dalam *microchips* memungkinkan penyimpanan data dalam jumlah besar dalam komputer personal dan dilakukan analisis statistik. Oleh karena itu muncullah apa yang dise-

but dengan sistem informasi manajemen sumber daya manusia (SIMSDM/HRIS), yaitu suatu sistem yang digunakan untuk mendapatkan, menyimpan, memanipulasi, menganalisa, mendapatkan kembali, dan mendistribusikan informasi berkaitan dengan sumber daya manusia perusahaan. Dari perspektif manajemen SIMSDM dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan strategik, mengevaluasi program atau kebijaksanaan atau untuk mendukung operasi perusahaan sehari-sehari.

#### f. Kemampuan Berkompetisi dalam Sistem Kerja Berkinerja Tinggi

Praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia yang mendukung sistem kerja berkinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) tim digunakan untuk melaksanakan pekerjaan,
- 2) partisipasi karyawan di dalam proses seleksi,
- 3) karyawan menerima umpan balik kinerja secara formal dan secara aktif terlibat dalam proses peningkatan kinerja,
- 4) pelatihan secara terus menerus ditekankan dan dihargai,
- 5) penghargaan dan kompensasi karyawan berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan,
- 6) peralatan dan proses kerja dibangun untuk mendorong fleksibilitas dan interaksi yang maksimum diantara karyawan,
- 7) karyawan berpartisipasi dalam merencanakan perubahan dalam peralatan, tata letak, dan metode kerja,
- 8) desain kerja yang memungkinkan karyawan untuk menggunakan variasi keterampilan,
- 9) karyawan mengerti bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap produk atau jasa akhir.

Praktek sumberdaya manusia tersebut dirancang untuk memberi karyawan keahlian, insentif, pengetahuan, dan wewenang. Berbagai studi menyatakan bahwa praktek kerja berkinerja

tinggi pada umumnya berkaitan dengan peningkatan dalam produktivitas dan kinerja finansial dalam jangka panjang.

---

#### 4. Menghadapi Tantangan Kompetitif Melalui Praktek-praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

---

Berdasarkan pembahasan mengenai tantangan global, *stakeholder*, dan sistem kerja berkinerja tinggi yang dihadapi perusahaan, dapat dikatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia memainkan peranan penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut. Bagaimanapun juga praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia seperti kompensasi, pengangkatan staf, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan praktek-praktek lainnya merupakan investasi yang langsung berdampak pada motivasi dan kemampuan karyawan dalam memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan. Gambar 1.2 merupakan contoh praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia yang membantu perusahaan dalam menghadapi ketiga tantangan di atas. Sebagai contoh, untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder*, perusahaan perlu untuk mengidentifikasi melalui proses seleksi apakah karyawan yang akan direkrut memiliki prospek dalam kaitannya dengan pemberian nilai kepada pelanggan dan memiliki tingkat keahlian interpersonal yang diperlukan untuk bekerja bersama-sama anggota lainnya dalam sebuah tim. Untuk dapat menghadapi ketiga tantangan tersebut, perusahaan perlu untuk mengkapitalisasi/menjadikan modal keberagaman nilai, kemampuan, dan perspektif yang dibawa karyawan ke tempat kerja.



Sumber: Noe, *et.al* (2000): *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advanced*. 3<sup>rd</sup> Editional. Boston: Mc. Graw Hill, Companies, Inc.

Gambar 1.2  
Contoh Praktik-Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang Membantu Perusahaan Dalam Menghadapi Tantangan Kompetitif

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu perusahaan menghadapi ketiga tantangan kompetitif di atas dapat dikelompokkan ke dalam empat dimensi yaitu, lingkungan sumber daya manusia, usaha mendapatkan dan menyiapkan sumber daya manusia, penilaian dan pengembangan sumber daya manusia, dan memberi kompensasi sumber daya manusia (lihat gambar 1.3).



Sumber: Noe, *et.al* (2000): *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3<sup>rd</sup> Editional. Boston: Mc. Graw Hill, Companies, Inc.

Gambar 1.3  
Dimensi Utama Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Di samping dimensi-dimensi di atas, ada dimensi lain seperti keterwakilan karyawan melalui serikat pekerja. Ini memerlukan pengetahuan hukum yang khusus, administrasi kontrak, dan proses kesepakatan kerja bersama. Bagi perusahaan yang memperluas bisnisnya secara global melalui *joint ventures*, merger, dan akuisisi, keberhasilan ekspansinya tergantung pada sejauhmana praktik manajemen sumber daya manusianya sejalan dengan faktor budaya tuan rumah. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia, baik manajer maupun fungsi sumber daya manusianya, harus sejalan dan berkontribusi terhadap sasaran strategis perusahaan.



### Latihan 1

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi Kegiatan Belajar 1 di atas, silakan Anda mengerjakan latihan 1 berikut!

- 1) Bagaimana perusahaan menghadapi tantangan kompetitif, jelaskan dan beri contoh!
- 2) Jelaskan bagaimana praktik-praktik manajemen sumber-daya manusia dapat membantu perusahaan dalam menghadapi ketiga tantangan di atas!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Anda perlu menjelaskan tiga tantangan yang dikemukakan oleh Noe dan kawan-kawan beserta contoh-contohnya.
- 2) Anda harus mengidentifikasi praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan ketiga tantangan di atas dan bagaimana implementasi dari praktik-praktik manajemen sumber daya manusia tersebut.



---

### Rangkuman

Kegiatan belajar 1 ini menjelaskan mengenai beberapa tantangan manajemen sumber daya manusia di waktu-waktu mendatang. Terjadinya resesi, meningkatnya persaingan yang luar biasa di pasar-pasar tradisional, dan mandegnya pertumbuhan produktivitas di berbagai belahan dunia, telah menumbuhkan perhatian pada berbagai kebijaksanaan yang menyangkut sumber daya manusia. Selanjutnya, munculnya globalisasi, deregulasi, dan teknologi baru, berdampak pada perubahan sifat dasar jabatan dan pekerjaan dari sifat manufaktur ke sifat pelayanan jasa. Dan tantangan yang masih tetap mewarnai kebijaksanaan sumber daya manusia adalah keberagaman angkatan kerja.

Munculnya tantangan baru dalam manajemen sumber daya manusia menuntut perusahaan menggunakan praktik-praktik sumber daya manusianya untuk mengatasi tantangan tersebut. Dalam kaitannya dengan tantangan tersebut, Noe, et al. (2000) mengemukakan tiga tantangan yang dihadapi perusahaan dalam meningkatkan kemampuan kompetisinya. Ketiga tantangan tersebut adalah tantangan global, tantangan memenuhi kebutuhan *stakeholder*, dan tantangan sistem kerja berkinerja tinggi.



## Tes Formatif 1

---

GE Fanuc Automation di Amerika Utara adalah perusahaan *joint venture* antara General Electric Company dan FANUC Ltd. Jepang, telah mengembangkan suatu tradisi “keterlibatan tinggi” angkatan kerja. Berlokasi di Charlottesville, Virginia, perusahaan tersebut mempekerjakan 1500 orang karyawan. Reputasi perusahaan di dasarkan pada kapabilitas primanya dalam otomatisasi pengontrolan, praktik riset dan pengembangan, dan pembuatan fasilitas. Sasaran perusahaan adalah meningkatkan produktivitas pelanggan dengan teknologi otomatisasi industri yang terbaik, kepercayaan, dan pelayanan jasa ke seluruh dunia. Dengan mengetahui komitmen perusahaan terhadap kualitas merefleksikan cita-citanya menjadi nomor satu di Amerika Serikat dengan memperoleh sertifikat ISO 9000.

GE Fanuc mencapai reputasi dan kualitasnya berkat penggunaan praktik kerja berkualitas tinggi. Fokus praktiknya adalah ide bahwa karyawanlah yang paling dekat dengan pekerjaannya dan tentunya memiliki ide pengembangan yang terbaik. Oleh karena itu, karyawan harus didorong untuk menyatakan pendapatnya dan membuat perubahan.

Perusahaan memiliki tiga lapisan manajemen dan lebih 40 tim kerja yang mengeset sasaran mereka sendiri dan mengukur faktor-faktor keberhasilan berdasar atas sasaran bisnis secara keseluruhan. Setiap tim mengeluarkan waktu minimal satu jam seminggu untuk mengukur sasarannya dan mendiskusikan cara-cara baru yang lebih efektif. Untuk menjamin keefektifan tim, seluruh karyawan menerima pelatihan lebih dari 100 jam. Karyawan juga menjamin bahwa mereka tidak akan meninggalkan pekerjaannya berkaitan dengan ide pengembangan oleh tim. Manajer melakukan evaluasi berdasarkan atas dukungan tim. Setiap tim fungsional di dalam bisnis tersebut memiliki loyalitas kepada manajer yang membantu tim

mengembangkan strateginya, menemani tim menjual idenya, dan melakukan apa saja yang dapat membantu tim.

### **Tugas**

Diskusikan kasus GE Fanuc di atas dengan menggunakan konsep-konsep yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu tantangan apa (baik umum maupun khusus) yang telah berhasil dihadapi oleh GE Fanuc.

# 2

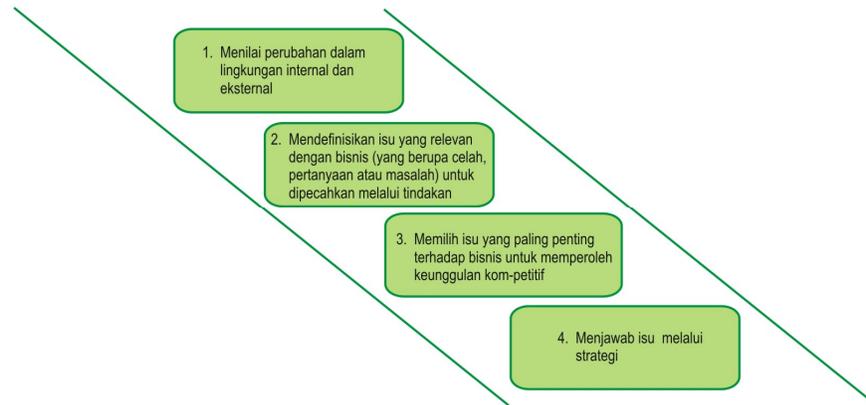
## Isu dan Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

---

Isu-isu manajemen sumber daya manusia merupakan celah antara situasi saat ini dan situasi yang diharapkan (Walker, 1992). Celah tersebut merupakan peluang bagi karyawan untuk lebih berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian strategi bisnis. Menurut Walker (1992), pendefinisian isu merupakan langkah awal dalam proses pemformulasian strategi sumber daya manusia dan juga penyesuaian kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dengan prioritas bisnis. Pendefinisian tersebut meliputi:

1. Sejauh mana perusahaan mengidentifikasi, menganalisis, dan memilih isu yang akan dituju melalui strategi sumber daya manusia.
2. Apa isu-isu sumber daya manusia saat ini yang berasal dari strategi bisnis dan dari perubahan lingkungan yang mempengaruhi strategi bisnis.

Ada empat langkah dalam pendefinisian isu, yaitu (lihat gambar 1.4): menilai lingkungan, mendefinisikan isu dalam kerangka bisnis, memilih isu, dan menjawab isu melalui strategi.



Gambar 1.4  
Langkah-langkah dalam Pendefinisian Isu

Sumber: Walker. J.W. 1992. *Human Resource Strategy*.  
New York: McGraw-Hill, Inc.

---

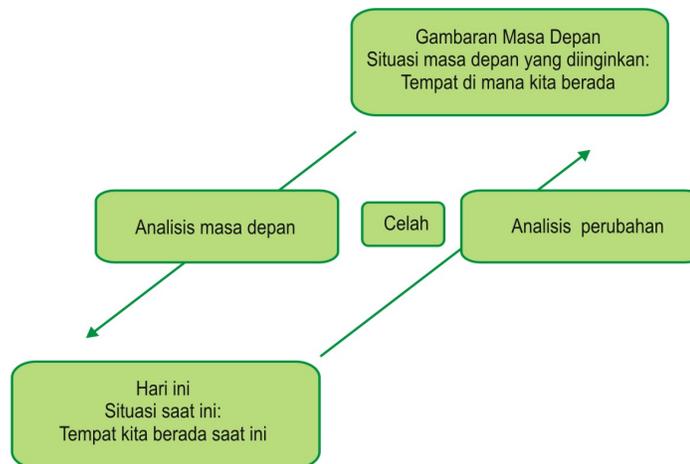
## Menilai Lingkungan

---

Langkah pertama dalam pendefinisian isu sumber daya manusia adalah menilai perubahan dalam lingkungan bisnis internal dan eksternal. Penilaian lingkungan menuntut manajemen melihat dengan seksama ke arah organisasi internal perusahaan dan wilayah luar organisasi untuk memperoleh informasi perubahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di masa mendatang. Penilaian ini pada dasarnya merupakan tugas pengumpulan dan pengujian data yang dapat memberikan suatu keyakinan adanya kecenderungan perubahan di masa mendatang.

Pada langkah awal pendefinisian isu ini manajer meneliti dan mempertimbangkan semua informasi yang relevan. Ada dua cara penting untuk menelusuri adanya perubahan lingkungan, pertama, mulai dari saat ini ditarik ke arah masa depan dan kedua, dari masa depan ditarik ke saat ini. Yang pertama

menggambarkan analisis perubahan menaik, sedangkan yang terakhir menggambarkan analisis kemungkinan kondisi yang akan datang. Kedua-dua pendekatan tersebut sering digunakan secara bersama-sama (lihat gambar 1.5).



Gambar 1.5  
Dua Pendekatan untuk Menilai Lingkungan

Sumber: Sumber: Walker. J.W. 1992. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.

## 1. Analisis Perubahan Menaik

Kebanyakan bisnis berfokus pada situasi saat ini dengan mendefinisikan perubahan atas dasar iteratif, komutatif. Dalam konteks ini maka isu menggambarkan masalah atau peluang untuk berubah dari situasi saat ini. Celah menggambarkan kondisi yang akan dicapai perusahaan atau meningkatkan ketajaman kompetisi.

Cara yang paling umum untuk mendefinisikan isu adalah menilai perubahan yang diharapkan terjadi, yaitu baik dari perubahan internal maupun eksternal yang ingin dicapai oleh manajemen atau yang tengah terjadi sebagai hasil dari kekuatan-

kekuatan yang tidak dapat dikendalikan. Di sini, isu diidentifikasi menurut kebiasaan masyarakat berpikir, yaitu meningkat dari kondisi saat ini ke arah masa depan. Dalam proses ini manajer mengidentifikasi dan mengevaluasi isu-isu sumber daya manusia dengan urutan mulai dari perencanaan strategis yang ada, kompetitif, dan informasi lingkungan sebagai bukti perubahan yang memiliki dampak pada sumber daya manusia. Analisis tersebut dapat menguji isu-isu tentang produktivitas karyawan, kualitas pelayanan/jasa, kelebihan atau kekurangan staf, kebutuhan terhadap sukseksi, persyaratan keahlian, pemanfaatan, biaya, pola perputaran dan daya tahan, atau sikap karyawan (Walker, 1992).

Di samping melakukan identifikasi dan evaluasi, manajer juga perlu mempertimbangkan konstituen yang relevan seperti manajer dan karyawan lain, vendor, pemasok, dan pelanggan. Manajer meminta *input* dari manajer lain di berbagai level melalui partisipasinya dalam proses perencanaan atau melalui wawancara, kelompok fokus atau survei dengan manajer kunci. Selanjutnya, manajer juga perlu melakukan pengamatan lingkungan eksternal. Ini digunakan untuk mengidentifikasi isu-isu sumber daya manusia yang prospektif yang berasal dari perubahan kondisi eksternal seperti sosial, politik, ekonomi, demografi, dan seterusnya yang dapat menghasilkan isu-isu yang dapat dipertimbangkan.

## 2. Analisis Masa Depan

Menilai lingkungan dapat juga berfokus pada masa depan dengan rentang waktu periode yang lebih lama melalui analisis masa depan atau penvisian (*visioning*). Di sini isu-isu diidentifikasi dan dianalisis di luar konteks situasi saat ini. Perusahaan mendefinisikan isu-isu melalui proses melihat masa depan secara lebih luas dan konseptual.

Analisis ini memungkinkan perusahaan melakukan proyeksi kondisi masa depan dan menetapkan sasaran masa depan yang akan dicapai. Ini menggambarkan suatu lompatan ke masa depan, bukan hanya bergerak selangkah demi selangkah dari

situasi saat ini ke arah masa depan. Analisis ini juga memungkinkan manajemen untuk menilai relevansi isu masa depan yang kelihatan penting pada saat ini yang kemudian digunakan untuk mengidentifikasi isu sumber daya manusia yang penting.

Analisis masa depan minimal memberikan visi konseptual mengenai masa depan yang dapat membantu mengidentifikasi dan mendefinisikan tuntutan-tuntutan organisasional atau kompetitif. Sebagai contoh, General Motor (GM) sedang mencoba mengimplementasikan visinya untuk abad 21. Rencana tersebut menuntut GM menjadi berkualitas terbagus pada biaya terendah; menjadi berlingkup internasional dan menjadi pengguna sumber daya yang paling efisien; menggunakan teknologi yang paling canggih; dan karyawan yang paling inovatif dan kreatif. Singkat kata, analisis masa depan mencakup pemikiran terbuka tentang isu dan pilihan masa depan. Perusahaan menggunakan curah pendapat, penvisian, atau analisis Delphi yang dimodifikasi untuk membantu mendefinisikan isu sumber daya manusia masa depan yang perlu dituju.

---

## Mendefinisikan Isu-Isu Sumber Daya Manusia

---

Perubahan tidak mesti merupakan isu bisnis berkait dengan masyarakat. Sebagai contoh, perubahan politik dan ekonomi di China misalnya, mungkin signifikan, tapi belum tentu relevan terhadap suatu perusahaan atau manajemen sumber daya manusia.

Isu menggambarkan suatu peluang untuk peningkatan atau suatu kesempatan untuk memperoleh keunggulan kompetitif baru. Dalam pengertian yang negatif, isu merupakan problem atau kekurangan yang harus dipecahkan atau di atasi (segala macam rintangan terhadap kinerja harus dihilangkan).

---

## Definisi Khusus

---

Banyak isu-isu sumber daya manusia tidak mudah untuk didefinisikan secara spesifik dalam pengertian konkret. Isu seperti tantangan menjadikan bisnis lebih mengglobal merupakan contoh isu yang kompleks dan tidak mudah dipecahkan. Berbeda dengan isu, misalnya kekurangan staf berkaitan dengan kebutuhan ekspansi yang terencana atau tuntutan keahlian yang spesifik untuk mendukung produk atau teknologi baru. Isu ini secara mudah dapat diobservasi atau dialami. Manajer dapat melihat isu-isu tersebut untuk dituju.

Isu yang lebih sulit untuk didefinisikan adalah isu yang saling berkaitan antara yang satu dengan lainnya sehingga sulit mengisolasi satu isu dengan yang lainnya. Isu-isu seperti, keahlian angkatan kerja, motivasi, perputaran, pelayanan pelanggan, dan keterlibatan karyawan (Walker, 1992) adalah contoh isu yang sulit diisolasi dari isu yang lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu waktu secara penuh untuk mendefinisikan dan memecahkan isu-isu tersebut.

Menurut Walker (1992), isu yang didefinisikan dengan baik memberikan fokus yang jelas pada celah yang perlu dijangkau. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendefinisikan secara jelas tentang isu sumber daya manusia yang dihadapinya. Berikut adalah contoh-contoh isu nyata yang telah berhasil diidentifikasi oleh perusahaan (Walker, 1992).

- Suku bangsa tertentu dan wanita kurang terwakili, khususnya pada staf level senior.
- Banyak yang tidak menyadari bahwa operasi yang efisien dapat dicapai melalui penyederhanaan, konsolidasi, pendelegasian, perekrutan, dan otomatisasi.
- Dengan strategi operasi yang didesentralisasikan, kita perlu menemukan cara mempermudah transfer teknologi/pendekatan baru untuk operasi dan pelayanan pelanggan di antara toko-toko.

- Dalam lima tahun mendatang, kami akan kehilangan banyak profesional berpengalaman dan ahli teknik sebagai akibat pengunduran diri atau keluar.
- Kekurangan personel di bidang keahlian tertentu menciptakan beban kerja yang tidak seimbang, mempengaruhi moral staf, dan mempengaruhi kontinuitas perawatan pasien.

---

## Pemilihan Isu

---

Para manajer umumnya lebih suka memperhatikan pada isu-isu penting dan mudah ditangani. Oleh karenanya mereka lebih selektif dalam mencurahkan perhatiannya dan membatasi dalam penggunaan sumber daya. Sebagai akibatnya, perusahaan melakukan proses penyaringan untuk membatasi hanya pada isu-isu yang diyakini memiliki dampak bisnis langsung dan isu-isu yang dapat dituju secara efektif.

### 1. Menyaring Kriteria

Pemilihan isu dapat dibuat dengan menggunakan berbagai macam kriteria. Sering digunakan kriteria persepsi manajer atau staf sumber daya manusia. Persepsi tersebut dapat menggambarkan interes bisnis, dapat pula menggambarkan perspektif terbatas, interes lokal, agenda dan preferensi personal atau faktor-faktor lain yang tidak bertindak sebagai interes bisnis yang terbaik. Oleh karena itu, beberapa perusahaan membuat suatu urutan (daftar) isu secara formal dan selanjutnya mengembangkan rencana tindakan manajemen untuk isu-isu yang terpilih tersebut. Untuk menentukan prioritas isu-isu tersebut perusahaan mempertimbangkan antara lain: pentingnya masing-masing isu, kemampuan organisasi untuk mencapai isu yang bersangkutan, urgensi isu, keterbatasan sumber daya, dan persepsi manajemen (Walker, 1992).

## 2. Keunggulan Kompetitif

Kriteria paling penting untuk menyaring isu adalah dampak prospektif terhadap keunggulan kompetitif (Walker, 1992). Sebagaimana kita ketahui, secara meningkat perusahaan harus memfokuskan strategi bisnisnya untuk mencapai atau memelihara keunggulan kompetitifnya. Keunggulan kompetitif mencakup faktor keberhasilan di pasar, yaitu membuat perbedaan dan kemampuan mempertahankan yang cukup substansial di dalam menghadapi perubahan kondisi dan tindakan kompetitif. Oleh karena itu perusahaan harus memfokuskan pada variabel yang jelas-jelas dapat membedakan dengan pesaingnya. Adanya keunggulan semacam itu memungkinkan perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan dan produksi, mengurangi biaya, mempertahankan pelanggan, dan akhirnya meningkatkan keuntungan.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan perlu melakukan penilaian kekuatan perusahaan (faktor yang membedakan) dan relatif kekurangannya dibanding perusahaan pesaing. Juga perlu melakukan penilaian terhadap peluang untuk inovasi, yaitu cara untuk memperoleh ketajaman di dalam praktek-praktek kompetitif. Dengan demikian pencarian keunggulan kompetitif tersebut cocok dan sejalan dengan proses pendefinisian isu sumber daya manusia.

---

## Isu-Isu dalam Sumber Daya Manusia

---

Umumnya isu-isu penting dalam sumber daya manusia muncul dari perubahan dalam bisnis, khususnya dalam konteks strategi dan rencana operasional bisnis seperti perubahan fokus, pembangunan *imej* kembali, dan penyesuaian-penyesuaian organisasi lainnya. Secara lebih luas isu menggambarkan “penyetir” bisnis saat ini, yaitu faktor-faktor yang menentukan terjadinya perubahan dalam arah atau langkah bisnis. Walker (1992) membagi dua tipe utama perubahan bisnis, yaitu tipe meningkatkan kinerja bisnis dan tipe mengelola pertumbuhan

dan perubahan bisnis. Tipe pertama mencakup: 1) mempertahankan biaya rendah dan arus kas yang kuat; 2) meningkatkan kualitas produk dan jasa; 3) memperkenalkan teknologi baru secara efektif; 4) membangun kapabilitas super; 5) memelihara komitmen yang tinggi dari karyawan. Tipe kedua mencakup: 1) memenuhi perubahan kebutuhan staf; 2) melakukan merger dan akuisisi pekerjaan; 3) penstrukturan kembali secara efektif; 4) menjadikan bisnis lebih mendunia.

---

### Perubahan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

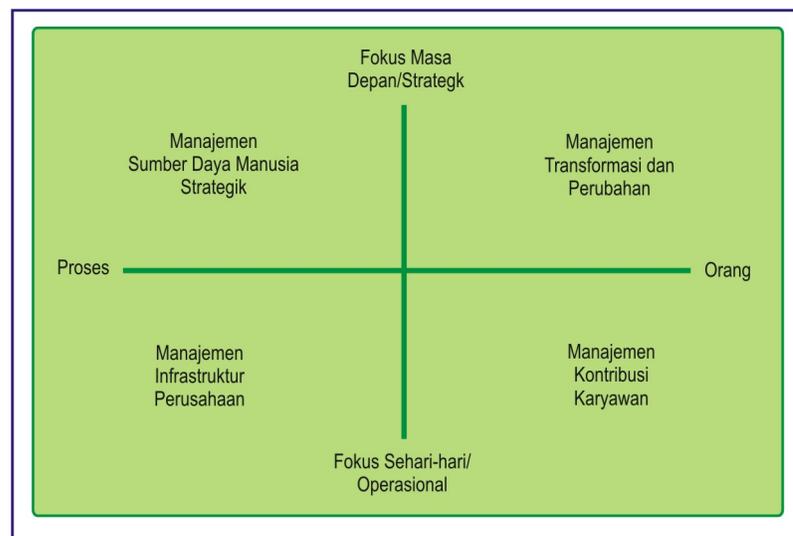
---

Dengan adanya perubahan tantangan dan isu-isu dalam dunia bisnis saat ini, maka agenda penting bagi perusahaan di masa mendatang adalah bagaimana menciptakan nilai bagi pelanggan. Penciptaan nilai tersebut tentu saja bersumber dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu merumuskan kembali peran baru bagi profesional sumber daya manusianya. Di masa yang lalu peran profesional sumber daya manusia sering dilihat dalam pengertian “transisi dari”, yaitu dari operasional ke strategik; kualitatif ke kuantitatif; pengambil kebijakan ke kemitraan; jangka pendek ke jangka panjang; administratif ke konsultatif; orientasi fungsional ke orientasi bisnis; berfokus internal ke berfokus eksternal dan pelanggan; reaktif ke proaktif; dan berfokus aktivitas ke berfokus solusi (Ulrich, 1996).

Pada saat ini pandangan “transisi dari “ tersebut dianggap sangat menyederhanakan masalah, karena peran yang dilaksanakan profesional sumber daya manusia dalam kenyataannya banyak (*multi*) tidak hanya tunggal. Profesional sumber daya manusia harus melaksanakan kedua-duanya baik peran operasional maupun strategik; pengambil kebijakan dan mitra kerja; dan kuantitatif serta kualitatif. Untuk menambah nilai bisnis mereka yang semakin kompleks, mereka harus bertindak dan berkinerja semakin kompleks pula, bahkan tidak jarang berperan paradoks.

## Model Peran Multi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ulrich (1996) membuat model peran multi bagi profesional sumber daya manusia seperti nampak pada bagan gambar 1.6. Gambar tersebut menjelaskan empat peran kunci yang harus dilakukan profesional sumber daya manusia untuk membuat kemitraan bisnisnya terealisasi.



Gambar 1.6  
Peran Sumber Daya Manusia dalam Membangun Organisasi Kompetitif

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*. Boston: Harvard Business School Press.

Dari gambar tersebut nampak bahwa kedua aksis menggambarkan fokus dan aktivitas profesional sumber daya manusia. Fokus terentang dari jangka panjang/strategik ke jangka pendek/operasional. Oleh karena itu, profesional sumber

daya manusia harus belajar kedua-duanya baik strategik maupun operasional dan berfokus baik pada jangka panjang maupun jangka pendek. Sedangkan aktivitas terentang dari mengelola proses (alat dan sistem sumber daya manusia) ke mengelola orang. Kedua aksis tersebut menggambarkan empat prinsip peran sumber daya manusia, yaitu 1) manajemen sumber daya manusia strategik; 2) manajemen infrastruktur perusahaan; 3) manajemen kontribusi karyawan; dan 4) manajemen transformasi dan perubahan. Selanjutnya Ulrich (1996), menjelaskan keempat prinsip tersebut sebagai berikut.

## 1. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Peran sumber daya manusia strategik berfokus pada usaha menyelaraskan strategi dan praktik sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Di dalam memainkan peranannya, profesional sumber daya manusia bertindak menjadi mitra strategik, yaitu membantu memastikan keberhasilan strategi bisnis. Melalui pelaksanaan perannya tersebut profesional sumber daya manusia meningkatkan kapasitas bisnisnya untuk menjalankan strateginya. Selanjutnya, penerjemahan strategi bisnis ke dalam praktik-praktik sumber daya manusia membantu perusahaan dalam tiga hal (Ulrich,1996), yaitu *pertama*, perusahaan dapat mengadaptasi perubahan. Hal ini karena jangka waktu mulai dari konsepsi hingga ke pelaksanaan adalah pendek. *Kedua*, perusahaan dapat memenuhi permintaan pelanggan secara lebih baik. Hal ini karena strategi pelayanan pelanggannya telah diterjemahkan ke dalam kebijaksanaan dan praktik-praktik yang spesifik. *Ketiga*, perusahaan dapat mencapai kinerja finansialnya melalui pelaksanaan strateginya secara lebih efektif.

Sebagai contoh, ketika Marriott Hotels membuat keputusan strategik untuk memasuki pasar Hong Kong, eksekutif mengetahui bahwa keberhasilan praktik-praktik sumber daya manusia akan meningkatkan kemungkinan sukses mereka. Oleh karena kualitas pelayanan merupakan pembeda utama Marriott Hotels dengan para pesaingnya dan oleh karena kualitas

karyawan berkorelasi dengan persepsi pelayanan, maka eksekutif Marriott Hotels menyadari bahwa mereka harus menarik dan mempertahankan karyawan yang paling berkualitas di wilayah tersebut. Begitu juga eksekutif sumber daya manusia dan eksekutif lini melakukan pengkajian terhadap praktik sumber daya manusia perusahaan dan mencari cara untuk membedakan mereka dari pesaingnya di pasar. Dalam kasus ini, pelanggan merupakan pool dari karyawan potensial dan sangat berbakat yang mungkin pada suatu saat akan bekerja untuk perusahaan pesaing. Oleh karena itu, mereka harus dibujuk untuk bekerja dengan Marriott Hotels. Setelah mempertimbangkan banyak pilihan, perusahaan menawarkan kepada karyawan potensial di Marriott Hotels Hong Kong lima hari kerja seminggu dibanding enam hari kerja seminggu yang umumnya dipersyaratkan hotel pesaing. Meski ini nampak seperti kebijakan yang sederhana, tetapi sangat penting untuk karyawan potensial. Lima hari kerja menjadi batu loncatan strategi Marriott untuk mencapai pelayanan berkualitas tinggi yang memungkinkan perusahaan untuk beriklan, membujuk, dan menyelamatkan karyawan yang berbakat yang akan memberikan pelayanan di pasar Hong Kong.

Yang mungkin dapat disampaikan (*dideliver*) dari manajemen sumber daya manusia strategik adalah pelaksanaan strategik. Sebagai contoh, Sears melakukan pengurangan biaya operasionalnya. Manajer sumber daya manusia mengimplementasikan praktik-praktik kompensasi, rotasi pekerjaan, dan perampingan yang dapat mengurangi biaya tenaga kerja per toko. Ketika Colgate-Palmolive menginginkan peningkatan pendapatan globalnya, sistem kompensasi diubah menjadi sistem peng-hargaan berdasarkan pertumbuhan penjualan. Masing-masing praktik sumber daya manusia tersebut membantu pelaksanaan strategi bisnis.

## 2. Manajemen Infrastruktur Perusahaan

Menciptakan infrastruktur organisasional merupakan peran tradisional sumber daya manusia. Peran tersebut menuntut profesional sumber daya manusia merancang dan menyampaikan (*deliver*) proses sumber daya manusia yang efisien untuk pengangkatan staf, pelatihan, penghargaan, penilaian, promosi, dan pengelolaan sumber daya manusia lainnya.

Profesional sumber daya manusia menciptakan infrastruktur melalui pengkajian dan pengembangan proses-proses sumber daya manusia secara ajeg (*constantly*). Sebagai contoh, Marriott telah bekerja secara cerdas untuk memperbaiki proses-proses pengangkatan, pengembangan, dan penilaian stafnya. Ketika membuka fasilitas barunya, secara temporer, Marriott merelokasi karyawan ke dalam fasilitas tersebut untuk mengimplementasikan praktik-praktik terbaiknya untuk digunakan pada fasilitas yang lain. Marriott berusaha membagi praktik terbaik fasilitasnya melalui penyelenggaraan *workshop* untuk profesional sumber daya manusia dari bermacam-macam divisi dan tempat. Perusahaan mendorong eksperimen di dalam suatu situs/tempat untuk memelihara pengembangan praktik-praktik baru sumber daya manusia untuk memperoleh skala ekonomi bagi suatu aktivitas sumber daya manusia (misal melalui penciptaan pusat pelayanan tunjangan karyawan) sambil mendesentralisasi dan meningkatkan rasa memiliki dari aktivitas yang lain.

Yang mungkin dapat disampaikan (*dideliver*) dari peran infrastruktur adalah efisiensi administratif. Profesional sumber daya manusia melaksanakan efisiensi administratif dalam dua hal. *Pertama*, mereka memastikan efisiensi di dalam proses sumber daya manusia. Sebagai contoh, efisiensi baru dan penghematan biaya telah dicapai melalui penyederhanaan dan otomatisasi ke dalam sistem tunggal. *Kedua*, di mana eksekutif sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi bisnis secara keseluruhan melalui pengangkatan pegawai, pelatihan, dan penghargaan kepada manajer yang meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan.

Melalui penyampaian (*delivery*) efisiensi administratif, manajer sumber daya manusia menandai peran mereka sebagai ahli administrasi, yaitu ahli dan unggul dalam *reengineering* usaha-usaha untuk memelihara proses-proses sumber daya manusia dan bisnis.

### 3. Manajemen Kontribusi Karyawan

Peran kontribusi karyawan bagi profesional sumber daya manusia mencakup keterlibatan mereka dalam masalah, urusan, dan kebutuhan karyawan sehari-hari. Di dalam perusahaan di mana kapital intelektual menjadi sumber nilai perusahaan yang kritis, profesional sumber daya manusia harus aktif dan agresif membangun kapital tersebut. Dengan demikian, profesional sumber daya manusia menjadi pejuang karyawan dengan mengaitkan kontribusi karyawan kepada keberhasilan perusahaan. Dengan keaktifan profesional sumber daya manusia, yaitu orang yang mengetahui kebutuhan karyawan dan memastikan bahwa kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi, maka kontribusi karyawan secara keseluruhan akan berlangsung terus.

Yang mungkin dapat disampaikan (*delivered*) dari peran manajemen kontribusi karyawan adalah meningkatkan komitmen dan kompetensi karyawan. Praktik-praktik sumber daya manusia harus membantu karyawan berkontribusi melalui kompetensi dan komitmen mereka, yaitu kompetensi untuk bekerja dengan baik dan komitmen untuk bekerja dengan tekun dan rajin. Sebagai contoh, Microsoft menyelenggarakan pertemuan untuk semua karyawan, di mana dalam pertemuan tersebut pandangan-pandangan karyawan disampaikan dan didengar. Contoh lain, Marriott mengorganisasi karyawan ke dalam tim kerja berkinerja tinggi yang memberikan dukungan secara emosional kepada karyawan dalam tim kerja tersebut. Pada kasus di atas, profesional sumber daya manusia bekerja sebagai pejuang karyawan yang berjuang untuk memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan.

## 4. Manajemen Transformasi dan Perubahan

Transformasi mengharuskan adanya perubahan budaya secara fundamental di dalam perusahaan. Oleh karena itu, profesional sumber daya manusia yang mengelola transformasi akan menjadi penjaga dan katalisator budaya. Perubahan mengacu pada kemampuan organisasi untuk meningkatkan desain dan implementasi inisiatif serta untuk mengurangi siklus waktu dalam semua aktivitas organisasi. Dalam kasus ini profesional sumber daya manusia membantu mengidentifikasi dan mengimplementasikan proses-proses perubahan.

Yang mungkin dapat disampaikan (*delivered*) dari peran manajemen transformasi dan perubahan adalah kapasitas untuk perubahan. Sebagaimana perusahaan menjalani transformasi, eksekutif sumber daya manusia bertindak sebagai mitra bisnis dengan membantu karyawan meninggalkan budaya lama dan mengadaptasi budaya baru. Sebagai agen perubahan, eksekutif sumber daya manusia membantu organisasi mengidentifikasi proses untuk mengelola perubahan.



### Latihan 2

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi Kegiatan Belajar 2 di atas, silakan Anda mengerjakan latihan 1 berikut!

- 1) Menurut Walker, ada empat langkah dalam pendefinisian isu, yaitu menilai lingkungan, mendefinisikan isu dalam kerangka bisnis, memilih isu, dan menuju isu melalui strategi. Jelaskan langkah memilih isu dan berikan contoh.
- 2) Menurut Ulrich, ada empat peran kunci yang harus dilakukan profesional sumber daya manusia untuk membuat kemitraan bisnisnya terealisasi. Jelaskan peran manajemen transformasi dan perubahan dan berikan contoh.

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Pemilihan isu dilakukan untuk membatasi hanya pada isu-isu yang diyakini memiliki dampak bisnis langsung dan isu-isu yang dapat dituju secara efektif. Ada dua cara pemilihan isu, yaitu melalui penyaringan kriteria dan keunggulan kompetitif. Anda perlu menjelaskan kedua cara ini dan memberikan contoh-contohnya.
- 2) Anda perlu menjelaskan mengenai peran profesional sumber daya manusia dalam membantu mengidentifikasi dan mengimplementasikan proses-proses perubahan dalam perusahaan dan kemudian memberikan contoh-contohnya.

**Rangkuman**

---

Kegiatan belajar 2 ini menjelaskan dan memberikan contoh mengenai isu dan perubahan peran manajemen sumber daya manusia. Penjelasan mengenai isu sumber daya manusia dimulai dengan menjelaskan langkah-langkah dalam pendefinisian isu. Kemudian dilanjutkan dengan mendefinisikan isu manajemen sumber daya manusia, menjelaskan tentang memilih isu, dan menjelaskan isu-isu dari perubahan bisnis. Sedangkan penjelasan mengenai perubahan peran manajemen sumber daya manusia berdasarkan pada model peran ganda bagi manajemen sumber daya manusia hasil pemikiran Ulrich (1996). Menurut Ulrich (1996) ada empat peran manajemen sumber daya manusia, yaitu peran manajemen sumber daya manusia strategis, peran manajemen infrastruktur perusahaan, peran manajemen kontribusi karyawan, dan peran manajemen transformasi dan perubahan.



## Tes Formatif 2

---

Eksekutif lini senior pada perusahaan Clorox telah melakukan pengkaitan antara strategi karyawan dengan strategi bisnis mereka. Masing-masing dari tiga strategi yang diajukan untuk keberhasilan perusahaan Clorox (*customer interface*, penyederhanaan kerja, strategi karyawan) melayani konstituen yang berbeda (pelanggan, investor, dan karyawan) dan memiliki faktor keberhasilan yang kritis yang berkaitan secara langsung dengan isu sumber daya manusia. Sebagai wakil presiden sumber daya manusia, James melakukan identifikasi peran yang akan memungkinkan profesional sumber daya manusia Clorox membantu mencapai sasaran bisnis. Dengan menggunakan model peran ganda, James mengartikulasikan tindakan spesifik bagi profesional sumber daya manusia di masing-masing keempat peran tersebut sebagai berikut.

- Bertindak sebagai bagian integral dari tim bisnis.
- Berbicara atas nama Clorox ketika bagian dari suatu tim melakukan revisi terhadap program yang telah ada atau melakukan pengembangan program baru sumber daya manusia.
- Mempekerjakan tim bisnis di dalam audit organisasional yang sistematis.
- Menyediakan sumber daya manusia untuk bisnis.
- Mengembangkan dan mengelola pedoman, perencanaan, dan kebijaksanaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif.
- Bertindak sebagai konsultan di dalam suatu bidang keahlian, mendukung profesional sumber daya manusia lain juga kepada klien sumber daya manusia.
- Mengambil tanggung jawab bagi pengembangan program dan operasional secara berkelanjutan di dalam suatu bidang keahlian.
- Berbicara atas nama kebutuhan karyawan dan urusan manajemen mengenai hubungan ketenagakerjaan.

- Mengetahui dan mengantisipasi urusan, kebutuhan, dan isu-isu karyawan.
- Menyiapkan diri untuk dan mudah didekati oleh karyawan.
- Menjadi dan tetap ahli di dalam alat dan teknik untuk membantu karyawan dalam urusan yang berhubungan dengan pekerjaan.
- Memberi karyawan sumber daya yang mereka butuhkan untuk komitmen karyawan sendiri dalam memenuhi sasaran organisasi.
- Mempengaruhi dan menyetir strategi perubahan organisasional di dalam mendukung strategi bisnis.
- Mengelola *pilot's checklist* untuk membantu memastikan keberhasilan usaha perubahan.
- Tetap tidak ketinggalan zaman tentang alat, teknik, dan praktik-praktik perubahan dalam kaitannya untuk mengelola perubahan secara efektif dan efisien dan untuk menanggapi permintaan organisasi.
- Mendidik organisasi tentang tren sumber daya manusia yang mempengaruhi bisnis.

**Tugas!**

Kriteria mana saja dari butir-butir di atas yang masuk ke dalam peran profesional sumber daya manusia untuk kelompok-kelompok: peran mitra strategis, peran ahli administrasi, peran pejuang karyawan, dan peran agen perubahan.

# 3

## Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

---

**S**asaran dari manajemen strategik di dalam suatu organisasi adalah untuk menyebarkan dan mengalokasikan sumber daya ke dalam suatu cara yang memberikan keunggulan kompetitif (Noe, *et al.*, 2000). Dalam kegiatan belajar 1 kita telah mendiskusikan mengenai beberapa tantangan kompetitif utama yang dihadapi perusahaan saat ini. Selanjutnya, pada kegiatan belajar 2 kita telah menjelaskan tentang perubahan peran manajemen sumber daya manusia. Peran manajemen sumber daya manusia terutama adalah memastikan bahwa sumber daya manusia organisasi memberikan keunggulan kompetitif. Adanya tantangan dan perubahan peran manajemen sumber daya manusia tersebut menuntut perusahaan untuk lebih proaktif dan melakukan pendekatan strategik di pasar mereka.

Agar dicapai keefektifan yang maksimal, fungsi manajemen sumber daya manusia harus terlibat secara integral di dalam proses manajemen stratejik perusahaan. Ini mengandung arti bahwa manajemen sumber daya manusia harus (Noe, *et al.*, 2000): 1) memiliki *input* ke dalam rencana strategik, baik dalam isu-isu yang berhubungan dengan manusia maupun di dalam hal kemampuan pool sumber daya manusia mengimplementasikan alternatif stratejik tertentu; 2) memiliki pengetahuan spesifik

tentang sasaran stratejik organisasi; 3) mengetahui tipe-tipe keahlian, perilaku, dan sikap karyawan apa yang dibutuhkan untuk mendukung rencana stratejik; dan 4) mengembangkan program-program yang memastikan bahwa karyawan memiliki keahlian, perilaku, dan sikap yang dibutuhkan tersebut.

Kegiatan belajar 3 ini dimulai dengan membahas konsep strategi dan penggambaran proses manajemen stratejik.

---

## Pengertian Manajemen Strategik

---

Di dalam pasar persaingan yang ketat seperti saat ini, perusahaan harus ikut serta di dalam perencanaan stratejik agar tetap dapat mempertahankan hidup bahkan dapat hidup sejahtera. Menurut Noe, *et al.* (2000), strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* yang memiliki akar katanya di dalam bahasa militer. Kata itu mengacu pada rencana besar umum di balik suatu peperangan atau pertempuran. Menurut *Webster's New American Dictionary*, strategi didefinisikan sebagai pekerjaan dengan penuh keahlian dan koordinasi dari taktik-taktik atau sebagai perencanaan yang penuh seni dan manajemen.

Manajemen stratejik merupakan suatu proses, pendekatan untuk menuju ke tantangan kompetitif yang dihadapi suatu perusahaan (Noe, *et al.*, 2000). Manajemen stratejik dapat dibayangkan sebagai mengelola suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan sasaran utama organisasi, kebijaksanaan, dan sekuensi tindakan-tindakan ke dalam keseluruhan yang bersifat kohesif. Strategi tersebut dapat berupa pendekatan generik untuk bersaing atau *specific adjustment* dan tindakan yang diambil untuk menghadapi situasi tertentu. Manajemen stratejik lebih dari sekedar kumpulan dari tipe-tipe stratejik yang merupakan proses untuk menganalisis situasi kompetitif perusahaan, mengembangkan sasaran stratejik perusahaan, dan merencanakan program tindakan dan alokasi sumber daya (manusia, organisasional, dan fisik materi) yang akan meningkatkan kemungkinan tercapainya sasaran tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas, salah satu pendekatan strategik yang harus ditekankan adalah di dalam manajemen sumber daya manusia. Artinya, manajer sumber daya manusia diminta untuk menciptakan organisasi untuk melaksanakan strategi bisnis perusahaan melalui strategi sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan suatu pola perencanaan penyebaran sumber daya manusia dan aktivitas-aktivitas yang bertujuan untuk memungkinkan suatu organisasi mencapai sasarannya (Noe, *et al.*, 2000). Sebagai contoh, banyak perusahaan yang telah mengembangkan sistem pengolahan produk secara terintegrasi, seperti penggunaan teknologi maju, pengontrolan persediaan dengan *just in time*, dan manajemen kualitas total di dalam usahanya untuk meningkatkan posisi kompetitifnya. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia strategik meminta adanya penilaian terhadap persyaratan keahlian karyawan untuk melaksanakan sistem tersebut dan terlibat dalam praktek-praktek sumber daya manusia seperti, seleksi dan pelatihan yang dapat meningkatkan keahlian karyawan.

---

### Kaitan antara Sumber Daya Manusia dengan Proses Manajemen Strategik

---

Strategi sumber daya manusia merupakan bagian integral dari strategi bisnis. Oleh karena itu, strategi sumber daya manusia diformulasikan dan diimplementasikan ke dalam konteks keseluruhan bisnis yang sama, sebagaimana fungsi-fungsi lain (pemasaran, keuangan, informasi, dan teknologi) diformulasikan dan diimplementasikan.

Tabel 1.1  
Proses Manajemen Strategik

Menilai Lingkungan	Pengembangan Strategi	Implementasi Strategi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meneliti lingkungan internal;</li> <li>• Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan</li> <li>• Mendefinisikan kompetensi inti, keunggulan kompetitif</li> <li>• Mendefinisikan isu-isu strategik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mereviu/merevisi visi dan misi</li> <li>• Menetapkan sasaran strategik</li> <li>• Mengembangkan rencana tindakan/program</li> <li>• Mengalokasikan sumber daya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyelaraskan harapan, organisasi, dan manajemen kinerja</li> <li>• Mengaplikasikan sistem dan teknologi</li> <li>• Mengevaluasi keefektifan</li> </ul>

Walker, J. W. 1992. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Secara umum, ada tiga fase di dalam manajemen strategik (lihat tabel 1.1): 1) menilai lingkungan; 2) mengembangkan strategi. Dalam hal arah strategi telah didefinisikan, maka sasaran dan program/aktivitas direncanakan dan selanjutnya, sumber daya dialokasikan; dan 3) implementasi strategi. Fase pertama dan kedua disebut formulasi strategi atau perencanaan strategi. Sedangkan fase ketiga disebut implementasi strategi (Walker, 1992). Secara lebih rinci kedua fase tersebut (formulasi strategi dan implementasi strategi) dapat dilihat dalam gambar 1.7.

## 1. Formulasi Strategi

Sebagaimana nampak pada gambar 1.7, selama dalam proses formulasi strategi perencanaan strategi memutuskan arah strategi melalui pendefinisian misi dan sasaran perusahaan, peluang dan tantangan eksternalnya, dan kekuatan serta kelemahan internalnya. Hasilnya adalah berbagai macam alternatif strategik. Dari berbagai macam alternatif tersebut kemudian dibandingkan kapabilitas masing-masing alternatif tersebut dalam mencapai misi dan sasaran perusahaan.

## 2. Implementasi Strategi

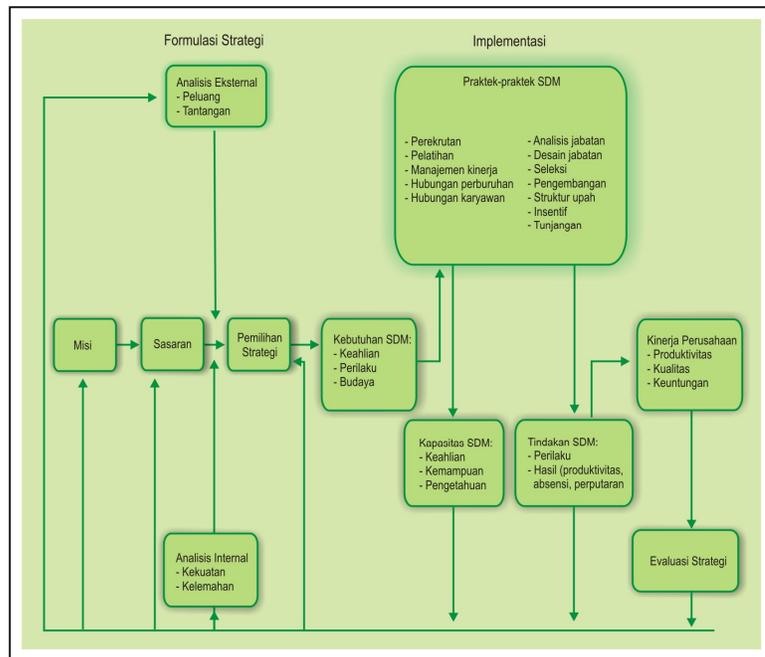
Selama masa implementasi strategi, organisasi mengikuti strategi yang telah dipilih. Strategi tersebut mencakup penstrukturan organisasi, alokasi sumber daya, pemastian bahwa perusahaan memiliki karyawan yang ahli, dan pengembangan sistem penghargaan yang menyalurkan perilaku karyawan dengan sasaran strategik perusahaan. Kedua fase tersebut harus dilaksanakan secara efektif.

Pilihan strategik sebenarnya merupakan jawaban dari pertanyaan bagaimana perusahaan akan berkompetisi untuk mencapai misi dan sasarannya. Keputusan tersebut mengandung sasaran yang ingin dituju yaitu isu-isu seperti di mana berkompetisi, bagaimana berkompetisi, dan dengan apa berkompetisi. Secara lebih rinci ketiga keputusan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Di mana berkompetisi menunjukkan di pasar atau pasar-pasar apa perusahaan berkompetisi. Apakah pasar industri atautkah pasar produk atau yang lainnya.
2. Bagaimana berkompetisi, yaitu pada kriteria apa atau deferensiasi karakteristik apa perusahaan akan berkompetisi. Apakah karakteristik biaya, kualitas, kepercayaan, penghantaran dan sebagainya.
3. Dengan apa perusahaan berkompetisi, yaitu sumber daya apa yang memungkinkan perusahaan untuk memukul pesaingnya. Ini mencakup bagaimana memilikinya, mengembangkannya, dan menyebarkan sumber daya tersebut untuk berkompetisi.

Ketiga keputusan tersebut semuanya penting. Oleh karena itu, para pengambil keputusan strategik diminta untuk memperhatikan ketiga keputusan tersebut agar keputusan strategiknya tidak jelek. Ada beberapa contoh perusahaan yang mengabaikan keputusan ketiga, yaitu tentang “dengan apa perusahaan berkompetisi “ sehingga mendapatkan keputusan strategik yang tidak baik. Pertama perusahaan PepsiCo (Noe, *et al.*, 2000). PepsiCo di sekitar tahun 1980-an mengakuisisi mata rantai makanan cepat saji (*fast food*) dari Kentucky Fried Chicken, yaitu Taco Bell dan Pizza Hut dalam usahanya untuk

meningkatkan basis pelanggannya. Namun demikian, PepsiCo gagal mengenali perbedaan antara angkatan kerja yang ada (sebagian besar profesional) dan yang berasal dari makanan cepat saji (orang-orang dengan keahlian rendah dan dari lulusan SMU) dan juga kemampuannya untuk mengelola angkatan kerja tersebut. Akibatnya pada tahun 1998 PepsiCo melepaskan mata rantai makanan cepat saji yang telah diakuisisinya tersebut. Kasus ini pada dasarnya menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil mengambil keputusan mengenai “di mana berkompetisi”, tetapi tidak memahami sepenuhnya sumber daya apa yang akan digunakan untuk berkompetisi di pasar sehingga mengalami kegagalan.



Gambar 1.7  
Model Proses manajemen stratejik

Sumber : Walker, J. W. 1992. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Contoh kedua adalah Boeing (Noe, *et al.*, 2000). Boeing digambarkan telah gagal menuju ke isu “ dengan apa” sehingga menghasilkan masalah dalam keputusan “bagaimana berkompetisi”nya. Divisi produk konsumen perusahaan kedirgantaraan tersebut menghadapi perang harga dengan *Airbus Industrie* sehingga memaksanya untuk pindah dari strategi pelayanan pelanggan tradisionalanya ke arah menekankan pada pengurangan biaya. Strategi tersebut berhasil mempengaruhi penjualan akhir produknya, dimana Boeing telah banyak menerima pesanan dari perusahaan-perusahaan penerbangan seperti, Delta, Continental, Southwest, dan Singapore Airlines. Dalam melaksanakan strateginya itu Boeing melakukan banyak pengurangan angkatan kerjanya sehingga akhirnya mengakibatkan kekurangan karyawan untuk memenuhi permintaan dari berbagai perusahaan penerbangan tersebut. Lebih dari itu, Boeing juga tidak memiliki teknologi produksi guna meningkatkan tingkat produktivitas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, akibat dari kegagalan dalam pengambilan keputusan strategik “dengan apa perusahaan akan berkompetisi” menghasilkan ketidakmampuan perusahaan memenuhi batas waktu penghantaran dan oleh karenanya harus membayar ganti rugi kepada pelanggan yang dirugikannya.

---

### Peran Sumber Daya Manusia Dalam Formulasi Strategi

---

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, usaha menjawab pertanyaan “dengan apa kita berkompetisi” digunakan sebagai cara yang ideal bagi sumber daya manusia untuk mempengaruhi proses manajemen strategik perusahaan. Dari hasil beberapa studi beberapa waktu terakhir ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang memiliki mata rantai yang menghubungkan antara manajemen sumber daya manusia dengan proses perencanaan strategik, meskipun dalam level pertalian yang bervariasi.

Menurut Noe, *et al.* (2000), ada empat level pertalian antara fungsi sumber daya manusia dengan fungsi manajemen stratejik.

Keempat level pertalian tersebut digambarkan sebagai berikut (Gambar 1.8).



Sumber: Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. dan Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd Edition. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.

Gambar 1.8  
Pertalian Perencanaan Strategik dengan  
Manajemen Sumber Daya Manusia

## 1. Pertalian Administratif

Ini merupakan level integrasi yang paling rendah. Pada level ini perhatian fungsi sumber daya manusia difokuskan pada aktivitas sehari-hari. Eksekutif sumber daya manusia tidak memiliki waktu atau kesempatan mengambil strategi keluar ke arah isu-isu sumber daya manusia. Fungsi perencanaan bisnis strategik perusahaan ada, tetapi tanpa masukan dari departemen sumber daya manusia. Dengan demikian, pada level integrasi ini, departemen sumber daya manusia secara sempurna terpisah dari komponen proses manajemen strategik apa pun baik formulasi strategik maupun implementasi strategik. Departemen sumber daya manusia secara sederhana terlibat dalam pekerjaan administratif yang tidak ada kaitannya dengan kebutuhan bisnis inti perusahaan.

## 2. Pertalian Satu Arah (*One-Way*)

Pada pertalian level ini, fungsi perencanaan bisnis strategik perusahaan mengembangkan rencana strategik dan kemudian mereka informasikan kepada fungsi sumber daya manusia mengenai rencana tersebut. Walaupun pada pertalian ini diakui pentingnya sumber daya manusia dalam pengimplementasian rencana strategik, namun mereka menghalang-halangi perusahaan mempertimbangkan isu-isu sumber daya manusia ketika sedang membuat formulasi rencana strategik. Pada level ini sering kali unggul dalam rencana strategik namun gagal dalam pengimplementasian.

## 3. Pertalian Dua Arah (*Two-Way*)

Pada pertalian ini, pertimbangan terhadap isu-isu sumber daya manusia selama proses formulasi strategi dimungkinkan karena memang diijinkan. Integrasi ini terjadi dalam tiga langkah sekuensial. Pertama, tim perencana strategik menginformasikan kepada fungsi sumber daya manusia mengenai berbagai macam strategi yang dipertimbangkan perusahaan. Kemudian eksekutif sumber daya manusia menganalisis implikasi sumber daya manusia dari berbagai macam strategi tersebut dan mengemukakan hasil analisis tersebut kepada tim perencana strategik. Akhirnya, setelah keputusan stratejik diambil perencana strategik mengirimkannya kepada eksekutif yang akan mengembangkan program untuk implementasi. Fungsi perencana strategik dan fungsi sumber daya manusia saling ketergantungan dalam pertalian dua arah.

## 4. Pertalian Integratif

Pertalian integratif adalah pertalian yang dinamis meliputi banyak segi dan berbasis pada interaksi kontinuitas, bukan sekuensial. Dalam banyak kasus, eksekutif sumber daya manusia merupakan anggota integral dari tim manajemen senior. Pada level ini fungsi sumber daya manusia dilibatkan baik dalam

proses formulasi strategi maupun implementasi strategi. Eksekutif sumber daya manusia memberi informasi mengenai kapabilitas sumber daya manusia perusahaan kepada perencana strategik. Kapabilitas tersebut biasanya merupakan fungsi langsung dari praktik-praktik sumber daya manusia. Informasi tersebut membantu manajer puncak dalam memilih strategi terbaik, karena mereka dapat mempertimbangkan mengenai seberapa baik masing-masing alternatif strategik akan dapat diimplementasikan. Sekali pilihan strategik ditetapkan, peran sumber daya manusia berubah ke pengembangan dan penyelarasan praktek-praktek sumber daya manusia yang akan memberi kepada perusahaan karyawan yang memiliki keahlian yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi.

---

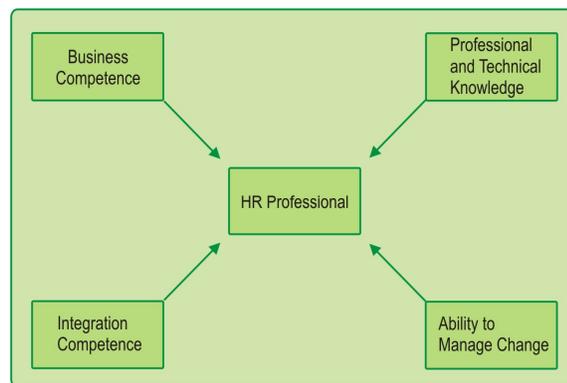
## Eksekutif Sumber Daya Manusia Strategik

---

Sebagaimana telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, *manajemen sumber daya manusia* telah memainkan peran tradisional yang sebagian besar bersifat administratif, yaitu memroses kertas kerja sederhana ditambah dengan kegiatan-kegiatan pengembangan dan administrasi pengangkatan pegawai, pelatihan, penilaian, kompensasi dan sistem tunjangan yang kesemuanya tidak dikaitkan dengan arah strategi perusahaan. Selanjutnya, sekitar awal tahun 1980-an manajemen sumber daya manusia mengambil peran lebih dari sekedar administratif, yaitu pertalian satu arah dengan perencanaan strategik perusahaan, membantu dalam implementasi strategi. Saat ini, pengambil keputusan strategik telah menyadari pentingnya isu-isu berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan dengan demikian menuntut manajemen sumber daya manusia menjadi 'sumber keahlian orang' di dalam perusahaan. Keinginan tersebut menuntut mereka untuk memiliki dan menggunakan pengetahuan mereka mengenai bagaimana agar karyawan mampu dan mau memainkan perannya di dalam keunggulan kompetitif dan juga melakukan

kebijakan, program, dan praktik-praktik yang dapat mengangkat karyawan perusahaan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Di masa mendatang, menurut Noe, *et al.* (2000), profesional sumber daya manusia perlu memiliki empat kompetensi dasar untuk dapat menjadi mitra dalam proses manajemen stratejik sebagaimana nampak pada gambar 1.9.



Sumber : Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. dan Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd Edition. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc

Gambar 1.9  
Kompetensi Sumber Daya Manusia

*Pertama*, mereka perlu memiliki 'kompetensi bisnis', yaitu mengetahui bisnis perusahaan dan memahami kemampuan finansial dan ekonomi perusahaan. Kebutuhan untuk membuat keputusan yang logis tersebut untuk mendukung rencana strategi perusahaan yang didasarkan pada informasi seakurat mungkin. Oleh karena hampir seluruh keefektifan keputusan perusahaan harus dievaluasi dalam kaitannya dengan nilai rupiah, maka eksekutif sumber daya manusia harus dapat mengkalkulasi biaya dan manfaat masing-masing alternatif dalam hubungannya dengan dampaknya terhadap rupiah. Di samping pertimbangan moneter, eksekutif sumber daya manusia juga harus mempertimbangkan dampak nonmoneternya. Oleh karena itu,

mereka harus benar-benar mampu mengidentifikasi isu-isu sosial dan etika yang melekat pada praktik-praktik sumber daya manusia.

*Kedua*, profesional sumber daya manusia perlu 'profesional, berpengetahuan teknis' dalam praktik-praktik sumber daya manusia seperti, pengangkatan staf, pengembangan, pemberian penghargaan, pendesainan organisasi, dan komunikasi. Teknik seleksi, metode penilaian kinerja, program pelatihan, dan program insentif baru harus tetap dikembangkan.

*Ketiga*, harus ahli dalam 'manajemen proses perubahan' seperti mendiagnosis problem, mengimplementasikan perubahan organisasional, dan mengevaluasi hasil. Perubahan sering kali menghasilkan konflik, penolakan, dan kebingungan di antara orang-orang yang harus mengimplementasikan rencana atau program baru. Eksekutif sumber daya manusia harus memiliki keahlian mengatasi konflik dan membawa keberhasilan perubahan.

*Keempat* atau terakhir, profesional sumber daya manusia harus juga memiliki 'kompetensi integrasi'. Mereka harus memiliki kemampuan mengintegrasikan ketiga kompetensi terdahulu untuk meningkatkan nilai perusahaan. Di samping mereka perlu pengetahuan khusus, perspektif umum juga harus dimiliki guna membuat keputusan. Ini mengharuskan mereka melihat bagaimana semua fungsi di dalam area sumber daya manusia serasi secara bersama-sama menjadi efektif dan mengakui bahwa perubahan di suatu bagian dari paket sumber daya manusia memungkinkan untuk menuntut perubahan di bagian lain dari paket tersebut. Sebagai contoh, perusahaan perawatan kesehatan di Texas berusaha mengisi suatu posisi di departemen sinar X. Perusahaan tersebut berhasil mengidentifikasi calon yang berkualitas untuk posisi tersebut, namun tidak seorang pun yang bersedia menerima tawaran tersebut. Perusahaan tetap tidak bisa mengisi posisi tersebut hingga akhirnya perusahaan melakukan pengkajian total paketnya (upah, tunjangan, peluang promosi) dan mengubah komposisi paket tersebut.



### Latihan 3

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi Kegiatan Belajar 3 di atas, silakan Anda mengerjakan latihan berikut!

- 1) Bagaimana kaitan antara sumber daya manusia dengan proses manajemen strategik? Jelaskan dan beri contoh!
- 2) Kompetensi-kompetensi apa yang diperlukan eksekutif sumber daya manusia di masa mendatang? Jelaskan!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Anda harus menjelaskan suatu pertanyaan tentang dengan apa perusahaan berkompetisi dan Anda dapat mengambil contoh perusahaan PepsiCo atau Boeing.
- 2) Anda harus menjelaskan empat kompetensi yang dikemukakan oleh Noe dan kawan-kawan.



### Rangkuman

---

Kegiatan belajar 3 ini menjelaskan tentang pendekatan strategik terhadap manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks sumber daya manusia strategik fungsi sumber daya manusia perlu terlibat secara integral ke dalam pemformulasian strategi untuk mengidentifikasi isu-isu bisnis berkaitan dengan orang yang dihadapi oleh perusahaan. Sekali strategi ditetapkan, manajemen sumber daya manusia memiliki dampak mendalam pada implementasi rencana melalui pengembangan dan penyesuaian praktik-praktik sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan telah memotivasi karyawan dengan keahlian yang diperlukan. Akhirnya, peran strategi yang muncul dari fungsi sumber daya manusia menuntut bahwa profesional sumber daya manusia di masa mendatang harus mengembangkan kompetensi bisnis, profesional-teknikal, manajemen perubahan dan kompetensi integrasi.



### Tes Formatif 3

---

Dalam rangka mengimplementasikan keinginannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan dan juga dalam rangka memasyarakatkan pandangan dan tujuan, seorang eksekutif perusahaan besar mengkomunikasikan keinginan dan pandangannya tersebut melalui media radio dan pita video serta melakukan *roadshow*. Ditinjau dari konsep implementasi strategi, cukup strategiskah cara yang ditempuh eksekutif tersebut dan jelaskan kemungkinan hasil dari tindakan eksekutif tersebut apakah akan berhasil mengubah sikap dan perilaku karyawan?

## Daftar Pustaka

---

Byars, L. L. dan Rue, L. W. (1997). *Human Resource Management*. Fifth Edition. Chicago: IRWIN.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. dan Wright, P.M. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd Edition. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.

Paramita, B. (1993). *Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Sesuai Tuntutan Zaman. Dalam Manajemen Sumberdaya Manusia: Kumpulan Essai*. Jakarta: Lembaga Management FEUI.

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*. Boston: Harvard Business School Press.

Walker, J. W. 1992. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.