



**PROSIDING
SEMINAR NASIONAL 2015
PELUANG DAN TANTANGAN INDONESIA
MENYONGSONG ASEAN ECONOMIC COMMUNITY
(MASYARAKAT EKONOMI ASEAN) MELALUI
INOVASI KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN PUBLIK**



**PERAN STRATEGIK MANAJEMEN SUMBERDAYA
MANUSIA DALAM MEMBANGUN KOMPETENSI
INTI DAN KEUNGGULAN BERSAING
DALAM MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI
ASEAN 2015**

Willy Abdillah¹ dan Iqbal Mujtahid²

ABSTRACT

The changing of strategic management paradigm from outside-in approach toward inside-out approach shows the critical role of Strategic Human Resource Management (SHRM) in organisations. Based on Theory of Resources-Based View (RBV), organisation may start the strategy formulation process by using resources and capabilities as starting point to build sustainable competitive advantage and core competence. As a key of organisation success, cultivating core competence become the most important roles of SHRM by managing intellectual capital and innovative capabilities as sources of sustainable competitive advantages. The increasing roles of SHRM were significantly viewed by evolving of HR concepts and practices. The evolving process include restructuring, reengineering of business strategy, people and organisational objectives substantially. This article explains relationship between sustainable competitive advantage and building of core competence which based on intellectual capital and innovative capabilities. Hence, explaining roles and contributions of SHRM as complement approach into formulation strategy process based on Theory of RBV.

Keywords: intellectual capital, kompetensi inti dan strategik MSDM.

¹Penulis adalah Dosen dan Peneliti di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Bengkulu

²Penulis adalah Mahasiswa di Program Doktor Administrasi Publik Universitas Diponegoro

A. PENDAHULUAN

Keunggulan bersaing yang berkesinambungan tergantung pada ketepatan pilihan strategi yang mampu mengeksplorasi sumberdaya dan kapabilitas internal sekaligus mampu merespon peluang dan meminimalisir ancaman pada lingkungan eksternal. Strategi yang efektif lahir sebagai cerminan dari misi yang menjadi alasan kehadiran perusahaan dalam kompetisi (Campbell and Yeung, 1991) dan Visi sebagai wujud karakter dan tujuan jangka panjang perusahaan (Collins and Porras, 1996) yang secara detail dijabarkan dalam perencanaan *strategic intent* (Hamel dan Prahalad, 1989).

Proses penyusunan dan pembentukan strategi dalam perspektif manajemen strategik terus berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan. Secara garis besar, pola perkembangan paradigma manajemen strategik dimulai dari pendekatan *outside-in* yang menekankan pada analisa lingkungan eksternal (struktur industri dan persaingan) sebagai titik awal penyusunan strategi bersaing (Porter, 1980). Peningkatan intensitas persaingan dan perubahan lingkungan menyebabkan paradigma penyusunan dan pembentukan strategi berubah dan semakin komprehensif. Pendekatan *outside-in* saja dinilai tidak cukup memenuhi kebutuhan dan tantangan persaingan, karena itu dibutuhkan paradigma alternatif untuk melengkapi analisis formulasi strategi yang menekankan pada kapabilitas internal dan kompetensi perusahaan sebagai titik awal dalam penyusunan dan pembentukan strategi (Paauwe dan Boselie, 2003). Perubahan tersebut menunjukkan peran penting Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) dalam mengelola sumberdaya internal (*intellectual capital: human capital, social capital* dan *organizational capital*) untuk membangun kompetensi inti organisasi yang berbasis kapabilitas inovasi, dimana manusia (*strategist*) menjadi sumberdaya utama dalam konteks inovasi (Jemison, 1981).

Barney (1995) mengemukakan bahwa rerangka model analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis dan mengukur kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Melalui pemahaman yang komprehensif tentang keunggulan bersaing yang berbasis sumberdaya (finansial, fisik, manusia dan aset perusahaan) dan kapabilitas internal yang mampu menciptakan nilai, langka, tidak mudah ditiru, tahan lama, tidak mudah dipindahkan, tidak mudah dikenali dan kesesuaian antara sumberdaya dan kontrol perusahaan (Grant, 1991), perusahaan dapat mengeksplorasi peluang dan meminimalisir ancaman eksternal dan memenangkan persaingan dengan membangun kompetensi inti (Hamel dan Prahalad, 1990).

Berdasarkan hal tersebut, tulisan ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan keunggulan bersaing berkesinambungan dengan pembangunan kompetensi inti organisasi yang berbasis pada *intellectual capital* dan kapabilitas inovasi.

Selanjutnya, menjelaskan peran dan kontribusi strategik MSDM (pendekatan *inside-out*) yang berbasis pada teori RBV (*Resource-Based View*) dalam menjelaskan hubungan tersebut dan sebagai kompelemen pendekatan *outside-in* dalam proses formulasi strategi.

Tulisan ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu; Pertama, menjelaskan hubungan *intellectual capital* dengan kapabilitas inovasi. Bagian kedua

menjelaskan hubungankapabilitas inovasi dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan kompetensi inti. Bagian ketiga menjelaskan peran dan kontribusi strategik MSDM yang berbasis teori RBV dalam formulasi strategi.

B. HUBUNGAN INTELLECTUAL CAPITAL DENGAN KAPABILITAS INOVASI

Hubungan *intellectual capital* dengan kapabilitas inovasi organisasi telah banyak dilakukan oleh penelitian terdahulu. Ahuja (2000); Dougherty (1992); Subramaniam dan Venkatraman (2001); Tsai dan Ghosal (1998), menyatakan bahwa *intellectual capital* sebagai variabel anteseden terhadap inovasi yang diukur sebagai luaran. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan berperan penting bagi organisasi dalam mengembangkan kapabilitas inovasi. Berbagai pendekatan dilakukan oleh organisasi untuk mengakumulasi pengetahuan sebagai sumber inovasi dengan membedakan dimensi *intellectual capital* ke dalam *human capital*, *social capital* dan *organizational capital*.

Youndt et al. (2004) mengklasifikasikan dimensi *intellectual capital* ke dalam tiga dimensi, yaitu *human capital*, *social capital* dan *organizational capital*. *Humancapital* adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan melekat pada setiap individu yang membentuk kompetensi. Pengetahuan ini bersifat mudah keluar dan berpindah dari organisasi seiring dengan keluarnya individu tersebut dari organisasi, sehingga human capital sering menjadi alasan perusahaan lain atau profesi *headhunter* “membajak” individu tertentu dari suatu organisasi yang memiliki *human capital* yang tinggi. *Social capital* adalah pengetahuan yang melekat pada nilai dan norma yang tidak tertulis dalam organisasi yang digunakan pada saat interaksi antarindividu dalam organisasi. Pengetahuan ini bersifat fleksibel dan tidak terikat pada aturan tertulis dalam organisasi sehingga mampu berevolusi sesuai dengan perkembangan nilai dan norma yang disepakati bersama dalam organisasi. Pengetahuan ini dapat tumbuh dan berkembang atau bahkan dapat hilang dalam organisasi, tergantung pada kondisi sosial organisasi. *Organizational capital* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi yang secara formal dilembagakan dalam bentuk paten, manual, sistem, proses dan prosedur standar. Pengetahuan ini merupakan kekayaan dan asset tidak berwujud perusahaan. Namun pengetahuan ini bersifat kaku karena diatur oleh peraturan tertulis dan perkembangannya tergantung pada keinginan dan legitimasi manajer puncak.

Dimensi kapabilitas inovasi dibagi atas kapabilitas inovasi inkremental dan kapabilitas inovasi radikal. Kapabilitas inovasi inkremental adalah kemampuan perusahaan untuk mengembangkan pengetahuan yang ada saat ini sebagai sumber inovasi (Chandy dan Tellis, 2000). Kapabilitas inovasi radikal adalah kemampuan organisasi untuk merubah secara signifikan pengetahuan yang ada saat ini menjadi pengetahuan baru sebagai sumber inovasi.

Penelitian yang menguji pengaruh *intellectual capital* terhadap kapabilitas inovasi dilakukan oleh Subramaniam dan Youndt (2005) terhadap CEO pada 919 perusahaan yang memiliki sistem inovasi dan R&D formal menunjukkan *humancapital* berpengaruh negatif pada kapabilitas inovasi radikal tapi interaksi *social capital* dengan *human capital* signifikan memengaruhi hubungan kausal

human capital dan kapabilitas inovasi radikal, bahkan *social capital* selain memperkuat hubungan tersebut, juga merubah sifat hubungan kausal dari negatif menjadi positif. Selain itu, *organizational capital* berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi inkremental, namun *social capital* tidak memoderasi pengaruh *organizational capital* terhadap kapabilitas inovasi inkremental.

Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan dan keterampilan individual dapat menurunkan kapabilitas inovasi radikal organisasi. Setiap ide revolusioner yang dimiliki oleh individu justru dapat menurunkan kemampuan inovasi organisasi. Namun ide revolusioner tersebut dapat meningkatkan kemampuan inovasi radikal organisasi jika nilai dan norma sosial menerima hal tersebut. Sementara, pengetahuan yang terinstitusionalisasi dan terformalisasi akan meningkatkan kemampuan pengembangan inovasi saat ini tanpa tergantung pada pengaruh nilai sosial, norma dan nilai yang dipegang oleh individu saat berinteraksi dalam organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, *social capital* dalam konteks ini tidak hanya menjadi variabel yang berpengaruh ganda terhadap dua dimensi kapabilitas inovasi, tetapi juga dapat membangun kapabilitas dinamik yang memungkinkan organisasi secara fleksibel mengembangkan kemampuan inovasinya. *Social capital* memegang peran penting dalam peningkatan kapabilitas inovasi organisasi, baik inkremental atau pun radikal. *Social capital* menjadi variabel moderasi pengaruh *human capital* terhadap kapabilitas inovasi radikal organisasi. Ide-ide revolusioner yang dimiliki individu tidak dapat meningkatkan kemampuan inovasi radikal organisasi, bahkan sebaliknya, kecuali jika nilai dan norma sosial yang ada dalam organisasi menerima dan memfasilitasi ide-ide tersebut melalui pembagian ide dan pengetahuan individual. Hal ini berimplikasi pada praktik MSDM, yaitu praktik penarikan, seleksi, pelatihan, desain pekerjaan dan aktifitas MSDM yang lain tidak hanya fokus pada kemampuan fungsional yang dimiliki oleh masing-masing individual saja namun setiap individu dalam organisasi juga harus memiliki kemampuan kerjasama, kolaborasi dan berbagi informasi dan pengetahuan dengan sesama.

Secara umum, hasil penelitian ini telah memberikan kontribusi pada bidang ilmu MSDM, karena hasil uji hipotesa menunjukkan dukungan terhadap hasil penelitian terdahulu, seperti: *organizational capital* memengaruhi kapabilitas inkremental mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hansen et al., (1999), *social capital* berpengaruh pada kapabilitas inovasi (radikal dan inkremental), mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Nonaka (1994) dan Schon (1964). Namun pengaruh langsung *human capital* terhadap kapabilitas inovasi radikal tidak mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nonaka (1994) dan Youndt et al., (2004), hasil penelitian justru menunjukkan *human capital* berpengaruh negatif terhadap kapabilitas inovasi radikal.

C. HUBUNGAN KAPABILITAS INOVASI DENGAN KEUNGGULAN BERSAING BERKESINAMBUNGAN DAN KOMPETENSI INTI

Perspektif kompetensi tradisional dalam konteks kompetensi pekerjaan didefinisikan sebagai karakteristik karyawan (motivasi, keterampilan, kepribadian, peran sosial) yang mampu menghasilkan kinerja efektif dan superior. Perspektif

tradisional melihat karyawan dalam konteks kompetensi pekerjaan sebagai “*workforce*”, sementara dalam perspektif baru kompetensi pekerjaan, karyawandinilai sebagai “*competitive force*”. Hal ini didasarkan bahwa kompetensi yang dimiliki individu sebagai keunggulan bersaing organisasi yang bersifat unik, sulit ditiru, tidak tersedia luas di pasar tenaga kerja.

Pendekatan kompetensi baru menekankan pada *forward-looking* dan pendekatan proaktif dalam implementasi perubahan *strategy-driven*. Dalam konteks perubahan strategi bisnis sebagai akibat perubahan lingkungan, kompetensi dinilai tidak hanya pada tingginya keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, tetapi juga kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, belajar dengan cepat dan komitmen setiap individu untuk terus meningkatkan profesionalisme dan pengembangan diri. Perspektif baru kompetensi memungkinkan organisasi dengan mudah melakukan penyesuaian proses, struktur dan kinerja yang dibutuhkan dalam mengantisipasi perubahan. Sehingga pendekatan kompetensi baru dapat menjadi media komunikasi yang efektif dalam implementasi proses perubahan dalam organisasi. (Vakola et al, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Nonaka (1994), menjadi dasar bagi organisasi memahami konsep membangun dan meningkatkan kompetensi berbasis manajemen pengetahuan. Sanchez dan Heene (1997) menyempurnakan studi tersebut dengan membangun konsep kompetensi sistemik, kognitif, dinamik dan aspek holistik dari kompetensi dengan mempertimbangkan pengaruh faktor dinamika lingkungan dimana perusahaan berkompetisi dan memotret perspektif proses dan konten dalam kompetensi. Penelitian Sanchez dan Heene (1997) memberikan gambaran yang lebih kompleks dalam membangun dan meningkatkan kompetensi organisasi melalui koordinasi (mekanisme dan proses koordinasi), membangun dan memperbaharui pola pikir manajerial dan membangun mekanisme tata kelola perusahaan dalam sistem yang lebih terbuka. Kata kunci dari penelitian ini adalah bahwa untuk berkompetisi dalam lingkungan yang dinamis, organisasi harus membangun kompetensi melalui proses dan konten yang sistemik, kognitif dan dinamik. Hasil dari pembangunan kompetensi tersebut akan menghasilkan inovasi yang akan menjadi keunggulan bersaing organisasi.

Praktik inovasi dapat dibedakan atas beberapa perspektif inovasi; perspektif tradisional, *participation-based innovation* dan *compensation-based innovation* Newton (1998) dalam Hailey (2001). Adapun bentuk implementasi inovasi terdiri atas; inovasi produk, teknologi, proses, organisasi dan praktik MSDM. Terkait dengan proses perubahan, inovasi berkembang melalui beberapa tahapan, yaitu: mempertahankan kompetensi saat ini, kombinasi ulang proses pembelajaran dan inovasi baru dan lama, atau membangun secara kompleks sesuatu inovasi baru yang berbeda melalui serangkaian proses eksperimen (Hailey, 2001). Jadi, dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif perubahan, pembentukan jalur dan tahapan perubahan membutuhkan waktu untuk mempromosikan inovasi sebagai strategi bagi organisasi yang ingin mendapatkan pembaharuan korporat. Perspektif inovasi dalam organisasi, perilaku dan sikap karyawan sangat dibutuhkan untuk memberdayakan lingkungan bagi penciptaan inovasi. Dalam perspektif MSDM, sentralisasi sistem MSDM memberikan kebaikan bagi proses perubahan dan perubahan dalam konteks penciptaan inovasi

mempromosikan kerjasama dan harmonisasi seluruh sistem dalam organisasi.

Inovasi merupakan syarat dan indikator kemampuan perusahaan untuk tetap berkompetisi dalam pasar bisnis. Kombinasi inovasi nilai dan inovasi teknologi menjadi prasyarat penciptaan nilai bagi pelanggan (Kim and Mauborgne, 1999) dan menjadikan perusahaan tetap berada dalam pasar persaingan yang tidak relevan atau *blue ocean market* (Kim and Mauborgne, 2004). Karena itu, *intellectual capital* (*human capital, social capital* dan *organizational*) menjadi kata kunci untuk menciptakan inovasi dan manusia (*strategist*) menjadi sumberdaya utama dalam konteks inovasi (Jemison, 1981).

Lebih jauh, Hamel dan Prahalad (1990), menyatakan bahwa korporat bertanggung jawab tidak hanya membangun portfolio bisnis (SBU) dan mengalokasikan sumberdaya, tetapi juga bertanggung jawab membangun portfolio kompetensi yang mengacu pada *strategic architecture*. Kompetensi inti sebagai wujud dari proses pembelajaran kolektif atas banyak keterampilan teknis dan penguasaan teknologi, menjadi kunci sukses banyak perusahaan dan korporasi di dunia. Kompetensi inti sebagai akar kekuatan internal perusahaan akan menghasilkan produk inti sebagai pohon output perusahaan yang diikuti oleh banyak produk-produk sebagai pengembangan produk inti. Untuk itu, Hamel dan Prahalad (1990) menyarankan agar korporasi merubah paradigma portfolio SBU menjadi portfolio kompetensi yang mengacu pada *strategic architecture*.

SBU harus merubah paradigma tradisional sebagai sebuah "tirani" yang mengukur kinerja atas dasar kinerja keuangan saja tetapi harus lebih menekankan pada aspek manusia sebagai sumberdaya kritis dan sumber kekuatan untuk membangun kompetensi inti perusahaan.

D. PERAN DAN KONTRIBUSI STRATEGIK MSDM BERBASIS TEORI RBV DALAM FORMULASI STRATEGI

Dalam perspektif manajemen strategik, pendekatan *outside-in* (Porter, 1980), menggunakan analisa lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) sebagai titik awal menyusun dan membentuk strategi, sehingga strategi lahir sebagai respon perusahaan terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal (Hax, 1990). Sukses kompetisi perusahaan ditentukan oleh implementasi elemen strategi perusahaan (*arena, vehicle, differentiator, staging* dan *economic logic*) yang integratif, koheren dan *unifying* sebagai pusat integrasi dan orientasi faktor eksternal untuk mencapai tujuan (Hambrick dan Frederickson, 2001).

Mintzberg (1985, 1987) menyatakan bahwa strategi sebagai sebuah proses yang secara sadar (*intended strategy*) dilakukan dan dampak pengaruh perubahan lingkungan (*emergent strategy*) membentuk sebuah proses kolektif sehingga dihasilkan strategi nyata (*realized strategy*) yang menjadikan strategi sebagai *plan, ploy, pattern, position* dan *perspective*. Sebagai siklus yang tidak terputus, strategi akan terus diperbaiki melalui *strategic learning*. Karena itu, *strategic fit* menjadi kata kunci dalam proses penyusunan dan pembentukan strategi.

Lebih jauh Mintzberg (1987) menyatakan bahwa konsep *strategic fit* dapat dibangun melalui *crafting strategy*, yaitu menggabungkan fikiran dan tindakan sebagai proses yang integratif dan komplemen dalam menyusun strategi. Peran

manajer dan *planner* menjadi sangat penting dalam formulasi *strategy planning* (Mintzberg, 1994) melalui serangkaian proses berfikir *logical incrementalism* (Quinn, 1978).

Jemison (1981) menyatakan bahwa terdapat dua pandangan utama terhadap konteks strategi, yaitu strategi konten dan strategi proses. Strategi konten menekankan pada jenis strategi yang diformulasi dan dibentuk oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Pada pandangan ini kontribusi utama diberikan oleh bidang ilmu *Industrial Organisation* yang berbasis pada rasionalitas ekonomi, seperti: *Transaction Cost Theory*. Strategi proses menekankan pada bagaimana strategi yang dipilih dapat diimplementasikan. Pada pandangan ini kontribusi diberikan oleh bidang ilmu *Administrative Behavior* yang berbasis pada perilaku manusia dan organisasi, seperti: MSDM dan *Organisational Behavior*.

Berdasarkan hal tersebut terlihat adanya dikotomi peran dan kontribusi pada kedua bidang ilmu tersebut yang mengindikasikan adanya marginalitas peran MSDM dalam manajemen strategik. Peran MSDM hanya terletak pada fungsi-fungsi teknis dan operasional organisasi, sementara peran bidang ilmu yang lain, seperti manajemen keuangan dan ilmu ekonomi berada pada level puncak organisasi dan memegang posisi strategis.

Bertolak belakang dengan pendekatan *outside-in*, perubahan pendekatan *inside-out* menekankan pada kapabilitas internal dan kompetensi perusahaan sebagai titik awal dalam penyusunan dan pembentukan strategi (Paauwe dan Boselie, 2003). Perubahan tersebut didorong oleh perubahan paradigma persaingan global yang menilai pendekatan formulasi dan pembentukan strategi *outside-in* saja tidak cukup mampu memenuhi kebutuhan persaingan. Pendekatan analisa lingkungan struktur industri dan persaingan dengan menggunakan lima kekuatan persaingan (Porter, 1980) hanya mampu menilai kinerja dan daya tarik antar industri, tetapi tidak mampu menilai kinerja antar perusahaan dalam satu industri (Grant, 1991). Pendekatan *outside-in* hanyalah setengah bagian dari analisis SWOT, organisasi perlumelengkapinya dengan melihat ke dalam organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif yang berbasis sumberdaya dan kapabilitas internal organisasi (Barney, 1995).

Lebih jauh Grant (1991) menyatakan bahwa formulasi strategi dapat dilakukan melalui pendekatan *inside-out* yang berbasis pada teori RBV, yaitu dengan menggunakan sumberdaya dan kapabilitas sebagai dasar formulasi strategi. Proses formulasi dimulai dengan mengidentifikasi sumberdaya yang dapat menjadi kekuatan bersaing organisasi dibandingkan dengan pesaing dan industri. Sumberdaya yang dapat menjadi sumber kekuatan bersaing organisasi memiliki karakteristik antara lain: mampu menciptakan nilai bagi pelanggan, langka (tidak dimiliki oleh pesaing), tidak mudah ditiru (duplikasi dan substitusi), tidak mudah dipindahkan, tidak mudah diperoleh dan dinilai dalam pasar, tahan lama dan adanya kesesuaian antara sumberdaya dengan mekanisme kontrol organisasi terhadap sumberdaya tersebut. Sumberdaya yang dikelola oleh tim-tim kerja dalam organisasi akan menghasilkan kinerja yang disebut sebagai kapabilitas.

Identifikasi kapabilitas organisasi dapat dilakukan dengan mengukur dan membandingkan dengan kapabilitas pesaing dan industri. Identifikasi input dan kompleksitas kapabilitas menjadi penting dilakukan untuk mengidentifikasi

keunggulan bersaing organisasi yang berkesinambungan dan mengukur kemampuan sumberdaya menghasilkan *return* bagi organisasi. Kapabilitas akan menciptakan keunggulan bersaing jika sumberdaya dan kapabilitas memiliki keunikan dan memberikan manfaat bagi pelanggan. Keunggulan bersaing yang unik, langka dan tidak mudah ditiru tersebut jika mampu menciptakan akses pasar akan melahirkan kompetensi inti organisasi.

Permasalahan utama yang penting diperhatikan dalam formulasi strategi yang berbasis pada teori RBV adalah bagaimana memilih strategi (konten strategi) yang mampu mengeksplorasi sumberdaya dan kapabilitas sebagai keunggulan bersaing organisasi dan mengevaluasi gap sumberdaya jika implementasi strategi belum memenuhi tujuan organisasi secara optimal. Jadi dapat disimpulkan bahwa melalui pendekatan *inside-out* yang berbasis pada teori RBV, organisasi dapat melakukan formulasi strategi dengan menjadikan sumberdaya dan kapabilitas sebagai titik awal proses formulasi strategi. Hal ini mengindikasikan kesamaan peran dan kontribusi strategis MSDM dalam manajemen strategik.

Namun, harus disadari bahwa pendekatan *inside-out* tidak dapat menggantikan sepenuhnya pendekatan *outside-in*, pendekatan *inside-out* sebaiknya menjadi komplemen pendekatan *outside-in*. Sejalan dengan pendapat Teng dan Cummings (2002) bahwa implementasi teori RBV yang berbasis sumberdaya dan kapabilitas sering menghadapi *trade-off*. Hal ini disebabkan karena RBV sebagai petunjuk dalam formulasi strategi, mengarahkan fokus organisasi secara sempit pada sumberdaya dan kapabilitas individual tanpa memperhatikan interaksi antar berbagai sumberdaya dan kapabilitas potensial organisasi lainnya. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa beberapa asumsi dan kriteria dalam teori RBV tidak dapat diimplementasi bahkan menimbulkan *trade-off* dalam situasi tertentu. *Trade-off* tersebut antara lain adalah internal *trade-off* (*trade-off* hubungan dan pembelajaran) dan eksternal *trade-off* (*trade-off* jejaring, imitasi dan seleksi). Untuk itu, sebaiknya sinergi kedua pendekatan *outside-in* dan *inside-out* dan fleksibilitas organisasi menganalisis situasi dan kondisi lingkungan persaingan dapat menjadi petunjuk yang komprehensif bagi formulasi strategi organisasi.

Terlepas dari *trade-off* dalam implementasi teori RBV, perubahan paradigma manajemen strategik ke arah pendekatan *inside-out* menunjukkan peran dan kontribusi strategis MSDM. Perspektif tradisional manajemen personalia yang cenderung pada fungsi operasional dan fungsional beralih pada peran MSDM yang semakin luas dan mengarah pada peran strategik. Perubahan-perubahan tersebut tidak hanya sekedar pergantian istilah dan nama departemen, tetapi secara substansial merubah struktur, proses dan orang-orang dan tujuan organisasi (Morley et al., 2006).

Peran utama MSDM dalam manajemen strategik terlihat pada munculnya konsep-konsep baru yang mencoba menjembatani gap dan ambiguitas peran MSDM. Salah satu konsep yang menjadi *cornerstone* dalam MSDM adalah teori RBV. Menurut Grant (1991) RBV memungkinkan organisasi memiliki alternatif pendekatan formulasi strategi dengan berbasis sumberdaya dan kapabilitas yang mampu menciptakan keunggulan bersaing berkesinambungan dan kompetensi inti

organisasi. RBV memungkinkan organisasi memiliki keunikan keunggulan organisasi yang bernilai, tidak mudah ditiru, langka, dan tidak mudah ditiru dengan menciptakan ambiguitas sistem dan kompleksitas sosial sumberdaya dan kapabilitas. Namun, konsep dalam teori RBV sulit untuk diimplementasi untuk kondisi tersebut, ketika semua organisasi mengadopsi konsep yang sama (*best practice*). Peran MSDM dalam setiap organisasi menjadi penting untuk menciptakan mekanisme dan sistem yang unik dalam mengadopsi konsep dalam teori RBV yang sesuai dengan konteks sosial-budaya dan institusional masing-masing organisasi (*best fit*).

Usaha untuk menciptakan keunikan dalam adopsi teori RBV terus dilakukan oleh banyak peneliti dan praktisi di bidang MSDM. DiMaggio dan Powell (1983) dalam (Paauwe dan Boselie, 2003) mengemukakan konsep *New Institutionalism*, yaitu sebuah pendekatan fungsionalis kontingensi yang menjembatani gap antara pendekatan *best practice* dan *best fit* dalam adopsi konsep RBV dan menjembatani kedua paradigma formulasi strategi (*inside-out* dan *outside-in*). Konsep *newinstitutionalism* terdiri atas dua pendekatan, yaitu *competitive isomorphism* yang menekankan pada rasionalitas ekonomi dan kriteria keefektifan dan efisiensi serta pendekatan *institutional isomorphism* yang menekankan rasionalitas normatif dan proses pembuatan keputusan. Pendekatan *competitive isomorphism* menggunakan indikator-indikator kuantitatif dan asumsi ekonomi yang bersifat *best practice*, sehingga mudah untuk ditiru dan diadopsi oleh organisasi apapun, sementara esensi RBV adalah menjadikan organisasi memiliki keunggulan bersaing yang unik dan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Sebaliknya, pendekatan *institutional isomorphism* lebih menekankan pada bagaimana menciptakan mekanisme dan sistem organisasi yang kompleks dan ambigu sehingga tidak mudah ditiru oleh pesaing, seperti bagaimana mekanisme pembuatan keputusan dalam organisasi.

Tiga mekanisme *institutional isomorphism* yang memengaruhi pembuatan keputusan dalam organisasi yang diajukan oleh DiMaggio dan Powell (1983) dalam (Paauwe dan Boselie, 2003) adalah:

- Mekanisme *coercive*, yaitu pembuatan keputusan yang menggunakan pendekatan legitimasi dan politik, seperti peraturan pemerintah.
- Mekanisme *mimetic*, yaitu pendekatan pembuatan keputusan dengan mengadopsi dan meniru praktik dan strategi yang dilakukan oleh pesaing atau standar industri.
- Mekanisme *normative*, yaitu pendekatan pembuatan keputusan yang menggunakan latar belakang pendidikan, pengalaman dan identitas profesionalisme lainnya.

Jadi, melalui pendekatan *institutional isomorphism* memungkinkan organisasi dapat menggunakan pendekatan *inside-out* yang berbasis teori RBV dengan menjadikan sumberdaya dan kapabilitas sebagai titik awal proses formulasi strategi yang berbasis keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan kompetensi inti dimana pada saat yang sama organisasi mampu menciptakan mekanisme implemmentasi strategi yang tidak mudah ditiru dan diadopsi oleh pesaing dengan membangun mekanisme kompleksitas sosial dan ambiguitas sistem dalam organisasi (*best fit*). Perubahan paradigma dan konsep strategik

MSDM ini tidak hanya mendorong perubahan dalam praktik MSDM, mulai dari fungsi perencanaan SDM, proses penarikan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, penilaian kinerja dan kompensasi, tetapi juga merubah struktur dan sistem yang ada dalam organisasi. Perubahan yang terjadi dapat berupa restrukturisasi, rekayasa ulang proses bisnis dan/atau transformasi. Pilihan pola perubahan tergantung sejauhmana organisasi melihat kebutuhan untuk menyesuaikan struktur dan sistem organisasi terhadap perubahan lingkungan.

E. SIMPULAN

Perubahan paradigma manajemen strategik *outside-in approach* menuju *inside-out approach* menunjukkan bahwa peran Strategik MSDM dalam organisasi semakin kritis. Melalui pendekatan *inside-out* yang berbasis teori RBV, organisasi dapat melakukan proses formulasi strategi dengan menjadikan sumberdaya dan kapabilitas internal sebagai titik awal untuk membangun keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan kompetensi inti organisasi.

Keunggulan bersaing organisasi yang berkesinambungan akan terwujud jika sumberdaya organisasi mampu menciptakan nilai bagi pelanggan, langka, tidak mudah ditiru, tidak mudah berpindah, tahan lama dan dikelola melalui proses kontrol yang baik oleh organisasi dan tim kerja untuk menciptakan kinerja yang disebut kapabilitas organisasi. Kapabilitas yang unik dibandingkan oleh pesaing dan industri akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Keunggulan bersaing yang mampu menciptakan akses pasar bagi organisasi akan menciptakan kompetensi inti organisasi. Melalui penciptaan *strategic architecture* oleh korporat, organisasi dapat membangun portfolio kompetensi yang akan menghasilkan produk inti organisasi.

Kompetensi inti sebagai kunci utama keberhasilan organisasi, akan terwujud jika peran Strategik MSDM dalam mengelola *intellectual capital* dan kapabilitas inovasi sebagai sumber kekuatan bersaing organisasi. Peran MSDM ditunjukkan dengan adanya perubahan signifikan dalam konsep dan praktik MSDM dalam organisasi. Perubahan tersebut tidak hanya sekedar pergantian istilah dan nama departemen, tetapi secara substansial merubah struktur, proses, orang dan tujuan organisasi. Pola perubahan dapat berupa restrukturisasi, rekayasa ulang proses bisnis dan/atau transformasi, tergantung sejauhmana organisasi melihat kebutuhan untuk menyesuaikan struktur dan sistem organisasi terhadap perubahan lingkungan.***

DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, G. (2000) Collaborative networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 425-455.
- Barney, J.B. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4.
- Campbell, A. and Yeung, S. (1991) Creating a sense of mission. *Long Range Planning*.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1996) Building your company's vision. *Harvard Business Review*.

- Chandy, R.K., and Tellis, G.J. (2000) The incumbent's curse? Incumbency, size and radical product innovation. *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 3, pp. 1-17.
- Dougherty, D. (1992) Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*. Vol. 3, pp. 179-203.
- Grant, R.M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*.
- Hailey, V.H. (2001) Breaking the mould? Innovation as a strategy for corporate renewal. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 1126-1140.
- Hambrick, C.D. and Frederickson, W.J. (2001) Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4.
- Hamel, G and Prahalad, C.K. (1989) Strategic intent. *Harvard Business Review*.
- Hamel, G and Prahalad, C.K. (1990) The kompetensi inti. *Harvard Business Review*.
- Hansen, M.T., Nohria, N., and Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. Vol. 77, No. 2, pp. 106-116.
- Hax, A. (1990) Defining the concept of strategy. *Planning Review*, 1990.
- Jemison, D. B. (1981) The contribution of administrative behavior to strategic management. *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 633-642.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (1999) Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, Fall.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2004) Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985) Of strategy, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H. (1987) Five Ps for strategy. *California Management Review*, Fall.
- Mintzberg, H. (1987) Crafting strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 66-77.
- Morley, M.J., Gunnigle, P. and O'Sullivan, M. (2006) New directions in the roles and responsibilities of the MSDM function. *Personel Review*, Vol. 35, No. 6, pp. 600-617.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organisation Science*, Vol. 5, pp. 14-37.
- Paauwe, J. and Boselie, P. (2003) Challenging 'strategic MSDM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 56-70.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*. NY: Macmillan Inc.
- Porter, M.E. (1980) How competitive force shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Quinn, J. (1978) Logical incrementalism. *Sloan Management Review*. Fall.
- Sanchez, R. and Heene, A. (1997) Competence-based strategic management: concepts and issues for theory research and practice. *John Wiley & Sons Ltd*.
- Schon, D.A. (1963) Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, Vol. 41, No. 2, pp. 77-86.
- Schultz, T.W. (1961) Investment in human capital. *American Economic Review*, Vol. 51, pp. 1-17.
- Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005) The influence of *intellectual capital* on the types of innovative capabilities, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No.3, pp. 450-463.
- Teng, B. and Cummings, J.L. (2002) Trade-off in managing resources and capabilities. *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2.
- Tsai, W. and Ghosal, S. (1998) Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 464-478.
- Vakola, M., Soderquist, K.E. and Practacos, G.P. (2007) Competency management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3, pp. 260-275.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M., and Snell, S.A. (2004) *Intellectual capital* profiles: an examination of investment and returns. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, pp. 335-362.