

STRATEGI MSDM DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

Oleh : Ganjar Garibaldi

ABSTRACT

The main objective of this research is to study and analyze the roles of human resource management strategic on competitive advantage. The library research was used in doing and making this paper. The results of this library research indicate that the implementation of strategic human resource management consists of competitive advantage. Overall, the result of research indicates that the Strategic of human resource management strategies have effectively and based significantly role in the competitive advantage.

Keyword: *human resource management strategic, competitive advantage*

PENDAHULUAN

Era globalisasi ditandai dengan perkembangan teknologi dan arus informasi yang begitu cepat. Hal ini menyebabkan perusahaan perlu memahami dan mengembangkan mengenai sumber daya yang dapat diandalkan untuk dapat bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif. Salah satu sumber daya dalam kegiatan perusahaan dan fundamental adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusialah yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Melalui kemampuan sumber daya manusianya perusahaan akan mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian diatas jelaslah tersirat bahwa keunggulan dalam persaingan, sangat ditentukan antarlain oleh strategi manajemen SDM. Dengan startegi msdm yang tepat, keunggulan SDM yang dimiliki perusahaan diharapkan dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing perusahaan. Dari fenomena yang ada maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pustaka dengan judul: "*Strategi MSDM dalam mencapai keunggulan bersaing.*"

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian *strategi manajemen sumber daya manusia* menurut beberapa penulis sebagai berikut:

- Gary Dessler (2000: 21) mengungkapkan bahwa *"Human resources strategy means accepting human resources function as strategic partner in both the formulation of company's strategy, as well as in the implementation of those strategies through human resources activities such as recruiting, selecting, training, and rewarding personnel. The term of human resources strategy refers to the specific human resources of action the company uses to achieve its aims"*.
- Raymond Noe and hollenback (2000: 43) mengungkapkan bahwa *'strategic human resource management' can be thought of as "the pattern of planned human resource developments and activities intended to enable an organization to achieve goals". To take a strategic approach to human resource management, we must have an understanding of the role of human resource management in the strategic management process."*
- Ivancevich (2001:121) mengungkapkan bahwa *"Strategic human resource management (SHRM) as the acknowledgement that HR policies and practices have critical linkages with organization's overall strategy"*.
- Harvey and Bowin (1996: 329) mendefinisikan *"Human resource management strategies represent more gradual approaches to strategic change, focusing on development and participative change processes. Corporate strategy changes, on the other hand. May involve drastic, abrupt change to organization structures, management processes"*.
- Miner and Crane (1995) mengungkapkan bahwa *"Strategic human resource management is related to three forms namely: the formulation of strategies and tactics, the implementation strategies, and evaluation process". Strategic human resource management to be carried out in all of its aspects"*

Pengertian keunggulan bersaing (competitive advantage), menurut beberapa penulis (pakar) manajemen sumber daya manusia mendefinisikan dan mengungkapkan sebagai berikut:

- Gary Dessler (2001: 21): *"Competitive advantage is any factor that allow an organization to differentiate its products or service from those of its competitor to increase market share"*.

- Bernardin and Russel (1993: 36) *"Competitive advantage refers to ability of an organization to formulate strategies to exploit profitable opportunities, thereby maximizing its return on investment. Two major principles, perceived customer value and uniqueness, describe the extent to which a business has a competitive advantage"*.

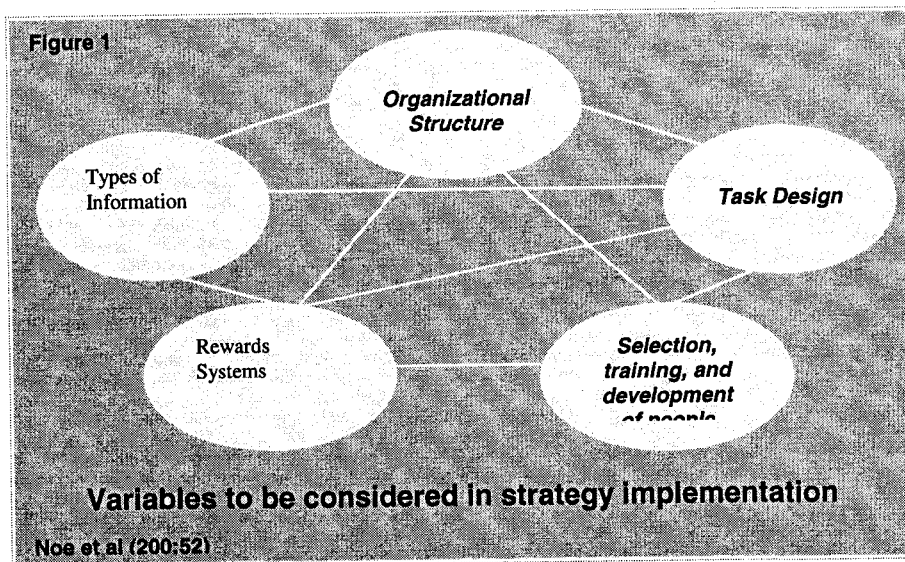
Kesimpulan dari pendapat para pakar tersebut yaitu bahwa keunggulan bersaing adalah bagaimana output perusahaan dapat tetap eksis di pasar dan mampu menghadapi pertempuran dalam persaingan, dan mencapai tujuan akhir, serta kemampuan perusahaan untuk dapat mempertahankan hidup.

Salah satu cara bagi suatu perusahaan untuk unggul dalam persaingan yaitu perusahaan harus mampu mengetahui kelemahan dan kekuatan lingkungan internal dan eksternal. kemudian dapat mengimplementasikannya dalam strategi pada pasarnya.

PEMBAHASAN

Raymond Noe et.al. mengungkapkan bahwa terdapat lima variabel dalam implementasi strategi sumber daya untuk pencapaian kesuksesan yakni :

1. *Organizational Structure*
2. *Task Design*
3. *Selection, Training, and Development of People*
4. *Rewards Systems*
5. *Types of information and information system.*



1. Organizational Structure

McShane dan Glinow (2003) mengungkapkan bahwa struktur organisasi merupakan pengelompokan kerja yang mengatur pola komunikasi, alur kerja, dan wewenang, yang berkaitan langsung dengan aktifitas organisasi. McShane dan Glinow juga mengemukakan bahwa struktur organisasi memiliki empat elemen yang mendasari struktur organisasi, yaitu:

1. Span of control
 - Sejumlah anggota/bawahan yang langsung melapor pada atasannya langsung. Kesamaan pekerjaan menentukan banyaknya bawahan yang diawasi.
2. Sentralisasi dan desentralisasi
 - Sentralisasi merupakan suatu kondisi dimana keputusan formal dilakukan oleh sekelompok kecil orang, yang biasanya adalah merupakan pimpinan atas organisasi. Sedangkan desentralisasi merupakan.
3. Formalisasi
 - Tingkat standarisasi perilaku organisasi mengenai aturan, prosedur, pelatihan inti, peralatan yang sama.
4. Departementalisasi
 - Pengelompokan pekerjaan-pekerjaan yang hampir sama atau hampir sejenis.

Gibson mengungkapkan perlunya ditetapkan tujuan spesifik yang jelas sebagaimana yang ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mengarahkan prestasi bagi setiap individu. Penetapan tujuan spesifik ini terangkum dalam struktur organisasi. Perubahan-perubahan strategi perusahaan harus diikuti oleh struktur organisasi hal tersebut diungkapkan oleh Wheelen (2001).

Pengembangan organisasi merupakan penerapan dari ilmu pengetahuan perilaku dalam usaha jangka panjang untuk memperbaiki kemampuan organisasi mengatasi beberapa perubahan lingkungan eksternal dan meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah agar dapat mencapai efektivitas organisasi.

Proses pengembangan organisasi berfokus pada perbaikan-perbaikan kerja sama dan kinerja orang-orang dalam organisasi. Lingkungan yang dinamis, menuntut pentingnya perusahaan untuk mengembangkan organisasi secara khusus karena pengembangan organisasi mewakili suatu pendekatan komprehensif untuk merencanakan perubahan-perubahan dengan fokus pada kekuatan sumber daya manusia yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas organisasi secara keseluruhan. Struktur organisasi merupakan variabel penting dalam implementasi strategi manajemen sumber daya manusia berperan terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

2. Task Design

Raymond Noe & Hollenback (2000:53) tugas-tugas (*tasks*) dikelompokkan menjadikan pekerjaan-pekerjaan (*jobs*). Untuk mendesain pekerjaan agar sesuai (*congruence*) dengan strategi Lebih lanjut akan dilakukan dua kegiatan yakni: 1) *Job analysis* and 2) *Job design deals with making decisions about what tasks should be grouped into a particular job*.

Pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi merupakan penghubung antara karyawan dengan organisasi, karena desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.

Menurut Werther Davis, Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.

Tujuan dari desain pekerjaan ini adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan keprilakuan.

Dalam proses mendesain pekerjaan ada tiga unsur yang harus dipertimbangkan, yaitu:

- (1) Organisasi
- (2) Lingkungan
- (3) Perilaku

Elemen-elemen Organisasi

1. Pendekatan Mekanistik

Pendekatan mekanistik berupaya untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur untuk meminimumkan waktu dan tenaga para karyawan.

2. Aliran Pekerjaan

Aliran kerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sifat produk dan jasa. Produk atau jasa biasanya menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan-pekerjaan.

3. Praktek-praktek Kerja

Praktek-praktek kerja adalah cara-cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan.

Elemen-elemen Lingkungan

1. Kemampuan Dan Tersedianya Karyawan

Pertimbangan efesiensi harus diselaraskan dengan kemampuan dan tersedianya karyawan yang akan melaksanakan pekerjaan.

2. Berbagai Pengharapan Sosial

Desain pekerjaan juga dipengaruhi oleh pengharapan masyarakat.

Elemen-elemen Keprilakuan

Ada beberapa elemen keprilakuan yang perlu dipertimbangkan dalam desain pekerjaan, yaitu:

1. Otonomi
2. Variasi
3. Identitas Tugas
4. Umpan Balik

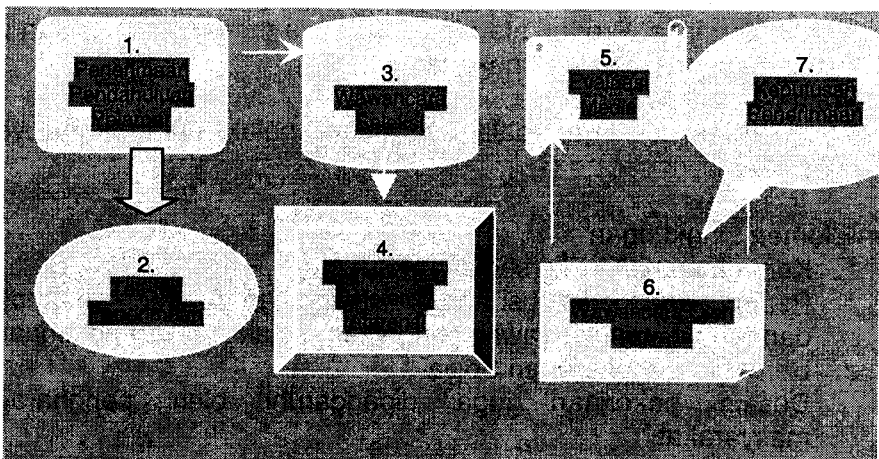
Beberapa teknik yang dapat digunakan dalam mendisain pekerjaan:

- *Job rotation*, yaitu proses memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain untuk memberikan keragaman pekerjaan dan memberi peluang untuk mempelajari keterampilan baru.
- *Job enlargement/horizontal loading*, yaitu menambah tugas-tugas ke dalam suatu jabatan untuk meningkatkan siklus pekerjaan.
- *Job enrichment/vertical loading*, yaitu menambah tanggung jawab, otonomi, dan kontrol atas suatu jabatan.
- *Autonomous work groups/leaderless work team*, yaitu tim kerja tanpa pemimpin formal yang diangkat oleh perusahaan untuk mengambil keputusan bersama di antara mereka.

Desain pekerjaan merupakan variabel penting dalam implementasi strategi manajemen sumber daya manusia berperan terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

3. Selection, Training, and Development of People

Salah satu kegiatan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah seleksi. proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.



Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi

Seleksi merupakan awal penentuan dari pelaksana pencapaian keunggulan bersaing perusahaan. Jadi seleksi merupakan teknis dari strategi penting untuk mendapatkan sumber daya manusia yang profesional dan tepat untuk memangku jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan. Diperolehnya sumber daya manusia yang profesional merupakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi organisasi atau perusahaan.

Selanjutnya Noe et. al. (2000:55) mengungkapkan bahwa sejumlah keterampilan akan diperoleh melalui pelatihan dan pengembangan (*training and development*).

Pengembangan merupakan fungsi yang mencakup kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan aspek-aspek lainnya.

Menurut Werther Davis (200) Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan strategi manajemen sumber daya manusia.

Pelatihan dan pengembangan merupakan variabel penting dalam implementasi strategi manajemen sumber daya manusia berperan terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

4. Performance management /Reward Systems

Berkaitan dengan Performance management Noe et. al. (2000:55) mengungkapkan bahwa "*performance management is used to ensure that employees' activities and outcomes are congruent with the organization's objectives*".

Organisasi atau perusahaan mengevaluasi karyawan untuk beberapa alasan yang berbeda yang mencakup penentuan kompensasi, pemberian *feedback*, dan pelatihan. Mengingat pemberian konsekuensi bagi karyawan sangat penting, maka manajer perusahaan di dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja pada perusahaannya perlu meningkatkan pelaksanaan fungsi kompensasi dan pemeliharaan. Hal ini penting karena kedua fungsi ini berperan nyata dan positif dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja, disamping didukung oleh pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya. Sistem konsekuensi (*reward systems*) merupakan variabel penting dalam implementasi strategi

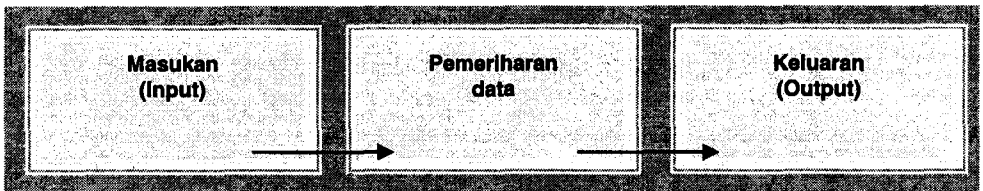
manajemen sumber daya manusia berperan terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

5. Types of information and information system.

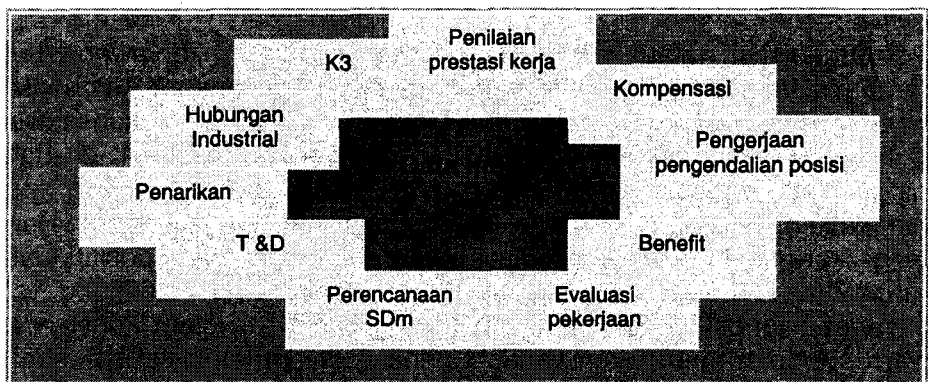
Efektivitas kegiatan-kegiatan personalia sangat tergantung pada kualitas informasi yang digunakan untuk menyusun berbagai program kegiatan tersebut. Kemampuan organisasi (perusahaan) dalam memperoleh, menyimpan, memelihara dan menggunakan informasi personalia merupakan faktor krusial manajemen sumberdaya manusia

Sistem informasi Sumberdaya manusia (SISM), adalah suatu prosedur sistematis pengumpulan, penyimpanan, pemeliharaan perolehan kembali dan validasi berbagai data tertentu yang dibutuhkan oleh suatu organisasi sumberdaya manusia, kegiatan-kegiatan personalia dan karakteristik-karakteristik satuan kerja. Sistem ini sering disebut juga sistem informasi karyawan, sistem personalia, sistem pemrosesan data personalia dan banyak nama lainnya.

Ada tiga komponen fungsional utama yang harus ada dalam SISM, seperti ditunjukkan dalam gambar berikut :



Fungsi masukan mencakup dua konsep dasar sistem: data base dan pemasukan data (data entry). Fungsi pemeliharaan data terutama berkepentingan dengan kualitas data yang disimpan dalam sistem.



Jadi mengingat pentingnya jenis informasi dan sistem informasi dalam implementasi strategi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka perlu memperhatikan kriteria kualitas informasi.

Dengan demikian jelas kiranya bahwa sistem informasi dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah sangat perlu dan penting. Karena dengan diperolehnya informasi yang akurat dan dapat dipercaya maka berpengaruh terhadap keputusan manajemen. Keputusan yang cepat pada gilirannya akan berpengaruh dalam menangkap peluang terutama dalam mengantisipasi para pesaing. Keputusan yang cepat dan tepat dengan adanya informasi yang akurat dan dapat dipercaya merupakan keunggulan kompetitif dan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

KESIMPULAN

Implementasi strategi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari 5 variabel yang merupakan suatu kesatuan terdiri dari: 1). *organizational structure*; 2). *task design*; 3). *the selection; training and development of people*; 4). *reward systems*; and 5). *types of information and information system* berperan dan efektif terhadap keunggulan bersaing pada suatu organisasi atau perusahaan.

Daftar Pustaka :

- Bernardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 1993. *Human Resource Management An Experiential Approach*. McGraw-Hill Inc.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill Book Company.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resources Management*. Eight Edition. Prentice Hall International Inc.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Behavior, Structure, Process* Ricard D Irwin, Inc 1995
- Miner, John B. and Donald P. Crane. 1995. *Human Resource Management: The Strategic Perspective*. New York: HarperCollinsCollegePublishers
- Noe, Raymond A. et. al. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd Edition, Boston: McGraw-Hill Companies.