

Cita Ekonomika

JURNAL EKONOMI

Determinan Pembangunan Rumah di Kabupaten Merauke
Fenti J. Manuhutu

Analisis Elastisitas Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kabupaten Manokwari
Hans Sammy M. Salakory

**Analisa Pengaruh Kinerja Keuangan (Rasio Efektivitas dan Rasio Kemandirian) Terhadap
Pertumbuhan Ekonomi di Kabupaten Manokwari**
Febby S. Matulessy

**Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan
Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Ambon**
Ventje Jeffry Kuhuparuw

**Analisa Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada
PT. Bank Central Asia Cabang Utama Ambon**
Novalien C. Lewaherilla

**Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek, Harga dan Promosi Terhadap Keputusan
Pembelian Semen Tonasa Di Kota Ambon**
Maudy Marla Tanihattu

Pengukuran Kinerja Keuangan Daerah Provinsi Maluku
Asmaria Latuconsina

**Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Swasta
di Kota Ambon**
Sherly Rutumalessy

**Dampak Investasi Sumberdaya Manusia Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan
Kemiskinan di Maluku Utara: Pendekatan Model CGE**
Amran Husen

**Bauran Pemasaran Jasa : Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Nasabah Pada
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Ambon**
Imelda Talahatu

**Transformasi dan Reposisi Praktek Sumber Daya Manusia
Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif**
Roy Alan Wattimena

**Pinjaman Daerah Sebagai Alternatif Pembiayaan Pembangunan dan
Variabel-Variabel Makro Ekonomi yang Mempengaruhinya
di Kota Ambon**
Yerimias Manuhutu
Desry Jonelda Louhenapessy



TRANSFORMASI DAN REPOSISI PRAKTEK SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

Roy Alan Wattimena
Dosen politeknik negeri Ambon
Jl. Ir. M. Putuhena Wailela Rumah Tiga – Ambon

Abstrak

Tulisan ini merupakan sebuah review yang menjelaskan sebuah perubahan lingkungan bisnis yang kuat pengaruhnya terhadap organisasi, yang mana setiap perubahan akan membawa dampak yang signifikan bagi organisasi. Untuk menghadapi perubahan tersebut dibutuhkan suatu perencanaan sumber daya manusia dalam menentukan pergerakan organisasi yang diinginkan di masa depan, selain perlu adanya suatu strategi yang komprehensif dalam menciptakan keefektifan organisasi. Transformasi dan reposisi fungsi dan peran sumber daya manusia sangat bermanfaat terkait dengan perencanaan bisnis kedepan seiring terjadinya perubahan pemahaman peran dan fungsi yang tradisional (people issues) menjadi peran sumber daya manusia yang strategis (people related business issues). Dengan adanya amanat (mandate) baru untuk sumberdaya manusia yaitu perlunya perubahan dramatis dalam cara berfikir dan cara bertindak para profesional sumber daya manusia, dan juga merubah cara pandang dan perilaku mereka, Sehingga terciptanya suatu Keunggulan bersaing yang melahirkan kompetensi dan perilaku sumber daya manusia yang merupakan aset organisasi.

Kata Kunci: Transformasi, reposisi, sumber daya manusia.

Abstract

This paper is a review that describes a change in the business environment strongly influence on the organization, where each change will have a significant impact for the organization. To deal with these changes requires a human resource planning in determining the organization's desired movement in the future, in addition to the need for a comprehensive strategy to establish the effectiveness of the organization. Transformation and repositioning of the function and role of human resources planning is very beneficial associated with the business forward over the changes in the understanding of the role and functions of traditional (people issues) to role of strategic human resources (people related business issues). With the mandate is new to the human resource need for dramatic changes in the way of thinking and acting of human resource professionals, and also change the perspective and their behavior, So that the creation of a competitive advantage that gave birth to the competence and conduct of human resources which is assets of the organization.

Keywords: Transformation, repositioning, human resources

PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya waktu dan semakin ketatnya persaingan dunia bisnis menjadikan paradigma sumberdaya manusia mulai bergeser. Pelan namun pasti posisi organisasi bergerak kearah yang lebih baik. Indikator dari perubahan tersebut diantaranya adalah semakin diperluasnya cakupan peran dan fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi.

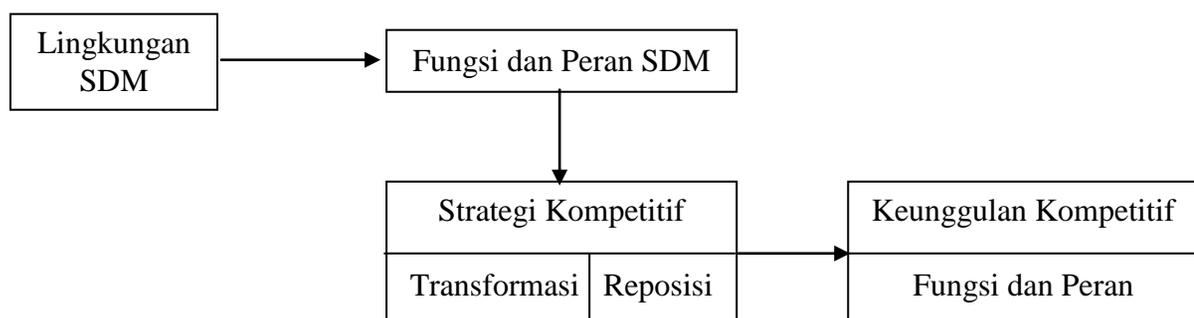
Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis (Wayne, 1991; Schuller and Jackson, 1996) akan bergantung pada

kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Dalam mensikapi adanya perubahan tersebut, setiap organisasi harus dapat menentukan serangkaian strategi bisnis yang efektif agar kelangsungan hidupnya tetap terjaga. Namun, untuk mencapai kelangsungan hidup organisasi, tidaklah mudah sehingga banyak dibutuhkan serangkaian kegiatan yang harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan itu pada umumnya perusahaan menggunakan strategi kompetitif antara lain melalui kegiatan efisiensi biaya, perbaikan kualitas atau inovasi (Schuller & Jackson, 1987).

Strategi-strategi ini akan menjadi efektif apabila suatu organisasi mampu menggabungkan antara ketrampilan dengan praktek-praktek sumberdaya manusia yang terencana, sistematis, terkoordinasi dan berorientasi di masa depan. Untuk mencapai hal itu sangat tergantung pada kompetensi sumberdaya manusia itu sendiri. Sehingga mulai proses perencanaan personalia hingga pada pengembangan karyawan akan sangat menentukan keberhasilan dari keunggulan kompetitif perusahaan.

Manajemen sumberdaya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumberdaya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Ulrich, 1998). Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high-performance organization* (Harvey & Brown, 1996).

Untuk dapat menyusun strategi sumberdaya manusia yang baik dalam mencapai keunggulan kompetitif sehingga menghasilkan suatu perubahan peran dan fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi ternyata dibutuhkan tenaga sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkompentensi. Ghosal & Barillet (1995) serta Ulrich (1998) berpendapat bahwa perlu adanya peran baru sumberdaya manusia guna mendukung kompetensi sumberdaya manusia yang dituntut oleh organisasi agar survive terhadap perubahan. Selanjutnya lihat gambar 1.



Sumber: Gabungan dari beberapa artikel, 1990-2003

Seperti yang disajikan pada gambar 1, kerangka berpikir dalam tulisan ini membahas beberapa hal yang berkaitan dengan upaya transformasi dan reposisi dalam menghadapi perubahan organisasi yang semakin kompetitif, sehingga bisa menghasilkan suatu peran dan fungsi sumberdaya manusia yang mempunyai keunggulan kompetitif. Dalam pembahasan tulisan ini dimulai dengan lingkungan sumberdaya manusia yang mengalami perubahan baik itu secara internal maupun eksternal yang memiliki pengaruh terhadap peran dan fungsi sumberdaya manusia. Untuk mendukung organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut perlu adanya suatu strategi yang mendukung adanya suatu perubahan dengan melakukan transformasi dan reposisi baik dalam perilaku maupun kompetensi sumberdaya manusia untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi atau perusahaan. Dengan melakukan kegiatan transformasi dan reposisi perilaku maupun kompetensi sumberdaya manusia, diharapkan dapat melahirkan suatu fungsi dan peran sumberdaya manusia yang mempunyai keunggulan yang kompetitif dalam praktiknya .

Akhirnya, artikel ini akan menguraikan suatu hubungan antara perubahan lingkungan sumberdaya manusia dengan strategi perusahaan yang kompetitif dalam konteks transformasi dan reposisi yang menghadirkan suatu fungsi dan peran organisasi yang kompetitif dalam prakteknya.

LINGKUNGAN SUMBERDAYA MANUSIA

Strategi bisnis dimasa datang dipengaruhi kondisi lingkungan yang menuntut organisasi untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan current issues dan mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara bisnis dan perencanaan sumberdaya manusia dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan sumberdaya manusia (Nursanti, 2003). Perubahan lingkungan dan persaingan dunia bisnis dewasa ini menjadi sangat cepat dan dinamis yang menuntut setiap organisasi untuk mampu mengelolanya serta mampu menyesuaikan diri (Schuler dalam Suwito, 2003). Perubahan fungsi sumberdaya manusia tidak lagi melakukan aktivitas tradisional seperti *staffing*, kompensasi, ataupun rekrutmen, tetapi lebih kepada hasil akhir, oleh karena itu perlunya agenda baru dalam organisasi, sehingga dapat memberikan nilai atau hasil yang terbaik bagi konsumen, investor dan para pekerja (Lancourt & Savage, 1995). Schuller (1990) melihat berbagai perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal dan eksternal. Perubahan internal melihat pada berbagai faktor dalam organisasi yang mempengaruhi perubahan sumberdaya manusia, sementara perubahan

eksternal melihat pada berbagai faktor diluar organisasi yang mempengaruhi perubahan peran sumberdaya manusia (Setyawan, 2003).

C* Perubahan Internal

Perubahan internal dalam lingkungan bisnis meliputi permasalahan manajemen puncak, struktur organisasi, budaya organisasi, ukuran organisasi (Setyawan, 2003). Menurut Noe, *et.al.*, dalam setyawan (2003) perubahan internal meliputi:

- ☞ *Tantangan Kualitas*, berupa penciptaan produk dan jasa berkualitas, tuntutan yang semakin kreatif, berani mengambil resiko, mampu beradaptasi, partisipasi kerja tim.
- ☞ *Tantangan Teknologi*, berupa perubahan struktural dan perubahan peran sumberdaya manusia, bertambahnya tekanan untuk membuktikan peran dari sumberdaya manusia dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia.
- ☞ *Tantangan Sosial*, berupa penanganan kompetensi karyawan dan cara perusahaan menangani konflik kerja (Mintranc dalam Setyawan, 2003), makin meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja, karena adanya *brenckmarking*, maka organisasi berlomba dalam meningkatkan kinerja sehingga mampu bersaing diarena bisnis global.

C* Perubahan Eksternal

Perubahan eksternal dalam lingkungan bisnis meliputi tantangan global, yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional (Noel, *et. al.*, dalam setyawan, 2003), persaingan domestik dan internasional (kinerja dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, minoritas, mayoritas, diversifikasi angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja), serta trend ekonomi dan organisasional yang meliputi: perubahan skill dan pekerjaan, perubahan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis (Setyawan, 2003).

FUNGSI DAN PERAN SUMBERDAYA MANUSIA

Schuler (1990) mengarisbawahi bahwa fungsi sumberdaya manusia memiliki peran penting didalam sebuah organisasi, bukan saja sebagai pengelola sumberdaya manusia tetapi bagaimana membawa sumberdaya tersebut agar dapat berperan lebih sehingga dapat menguntungkan perusahaan. Terkait dengan perubahan peran sumberdaya manusia maka perlu melihat peran sumberdaya manusia pada paradigma tradisional. Pada paradigma tradisional organisasi hanya menganggap sumberdaya manusia hanya sebagai divisi pelengkap saja (Cascio, 1995). Schuler & jackson (1996) perlu diketahui bahwa dengan adanya investasi sumberdaya manusia, maka pola strategi sumberdaya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe

kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran sumberdaya manusia. Karena perubahan menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai, maka perlu dilakukan pengembangan kualitas pelaksanaan sumberdaya manusia.

Oleh karena itu organisasi perlu terus melakukan pengembangan sumberdaya manusia karena bagaimanapun divisi sumberdaya manusia merupakan mitra divisi lain dalam pengembangan kualitas sumberdaya manusia. Paradigma sumberdaya manusia baru ternyata sudah lebih mengoptimalkan pada proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up*). Lebih khusus perubahan yang terjadi juga menyangkut perubahan peran sumberdaya manusia. Ulrich (1998) sumberdaya manusia perlu ditingkatkan mengingat seringkali sumberdaya manusia tidak efektif, tidak kompeten dan boros. Untuk itu lebih lanjut dikatakan bahwa sumberdaya manusia perlu berperan dalam mencapai keunggulan yang diperlukan lewat pembelajaran, peningkatan mutu, kerja tim. Dengan kata lain perlu diciptakan peran dan agenda baru yang tidak hanya terfokus pada sejumlah kegiatan sumberdaya manusia secara tradisional, tetapi hasil apa yang memperkaya nilai organisasi bagi konsumen, investor dan karyawan.

Lebih lanjut Ulrich (1998) menjelaskan 5 (lima) hal yang menjadi tantangan bisnis yang harus disikapi oleh manajer sumberdaya manusia meliputi:

- ♣ *Globalization*, organisasi harus dapat meningkatkan kemampuannya untuk belajar, berkolaborasi dan mengelola keragaman, kompleksitas dan ambiguitas;
- ♣ *Profitability Through growth*, perusahaan harus dapat menemukan *customer* baru, menciptakan dan mengembangkan produk baru yang inovatif, menyebarkan informasi secara merata dan *shared learning* dengan para pekerja;
- ♣ *Technologi*, tidak semua teknologi dapat menambah nilai bagi perusahaan tetapi teknologi dapat dan mempengaruhi agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik;
- ♣ *Intellectual Capital*, bahwa *knowledge* dapat menjadi suatu keuntungan bagi perusahaan dalam bersaing dan melayani konsumen dengan baik, dan
- ♣ *Change*, hal yang tidak dapat dihentikan adalah perubahan, karena itu manajer sumberdaya manusia harus mampu belajar dengan cepat dan berkesinambungan, menemukan strategi baru yang tepat dan penting, serta lebih nyaman.

Sehingga dengan adanya tantangan tersebut, manajer sumberdaya manusia harus memikirkan peran apa yang paling tepat yang akan dimainkan, sebagai *watch dog* atau *player* ? karena itu harus adanya *repositioning* dalam menjalankan fungsi sumberdaya manusia atau jika tidak manajer sumberdaya manusia tidak dapat menjalankan fungsinya dengan maksimal.

STRATEGI KOMPETITIF

Sebuah perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang kompetitif harus menjalankan setiap pilihan strategi yang berimplikasi secara luas terhadap praktek-praktek sumberdaya manusia. Agar implementasi antara ketrampilan dengan praktek-praktek sumberdaya manusia menjadi suatu kenyataan, maka diperlukan praktek-praktek sumberdaya manusia yang meliputi perencanaan personalia, penempatan staf, penilaian, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan. Menurut Ulrich (1998), proses tersebut akan terlaksana apabila dilakukan:

- ☉ Para eksekutif sumberdaya manusia menjadi partner manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi,
- ☉ Menjadi ahli dan menciptakan administrasi yang efisien,
- ☉ Dapat menjadi pelopor bagi pekerja,
- ☉ Sebagai agen perubahan dan transformasi secara terus-menerus di dalam organisasi.

Pemilihan strategi bisnis yang kompetitif suatu perusahaan harus dihubungkan dengan sumberdaya manusia, yang mana merupakan suatu proses yang multidimensional dengan efek multipel, hal ini disebabkan peran sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah memberi pengaruh jalannya perputaran dunia bisnis, menambah perkembangan perusahaan di masa depan serta mendukung arah tercapainya tujuan organisasi (Suwito, 2003). Hal ini disebabkan peran sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah memberi pengaruh jalannya perputaran dunia bisnis, menambah perkembangan perusahaan di masa depan serta mendukung arah tercapainya organisasi. Dalam proses integrasi antara sumberdaya manusia dengan strategi kompetitif, maka para karyawan dapat memperlihatkan beragam sifat yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Menyimak penjelasan diatas, maka dapat dikatakan bahwa suatu organisasi yang ingin survive dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan kegiatan *transformation* dan *repositioning* peran sumberdaya manusia dengan cara pengembangan sumberdaya manusia melalui proses investasi dan reinvestasi sumberdaya manusia baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi sumberdaya manusia.

TRANSFORMASI PERAN DAN FUNGSI SUMBERDAYA MANUSIA

Lancourt & Savage (1995) mengemukakan bahwa transformasi organisasi memiliki dampak pada bentuk dan tanggung jawab fungsi sumberdaya manusia tradisional. Dalam beberapa hal lain, memang tetap utuh, namun peran dan tanggung jawab telah mengalami transformasi yang sesuai dengan transformasi organisasi. Menurut mereka transformasi dapat terjadi dalam berbagai ragam bentuk tanpa memperhatikan ukuran, jenis industri, dan asal negara. Dari artikel yang ditulis oleh kedua penulis diatas juga dikemukakan bahwa tema umum yang menandai proses dan bentuk akhir transformasi organisasi antara lain:

- ♣ Penentuan ulang (redefinisi usaha) dan fokus pada konsumen,
- ♣ Pembentukan tim dan dukungan struktur non hirarki,
- ♣ Kepemimpinan dan nilai yang terkandung (*shared valued*),
- ♣ Perubahan bahasa.

Dengan berbagai cara, sebagian besar organisasi melakukan perubahan yang signifikan tentang cara organisasi memandang bisnis dan konsumen. *Teaming* dilakukan oleh sebagian besar organisasi dengan mengurangi banyak batas tradisional dan struktur non hirarki memungkinkan tim yang dinami dan lancar (*fluid*). Nilai yang dimiliki (*shared values*) menjadi pembentuk perilaku individu dan organisasi sehingga akan tercapai tatanan dari pihak dalam organisasi. Kepemimpinan yang lebih menekankan peran merancang dan bukan peran sebagai kapten akan lebih efektif dalam penyelenggaraan organisasi. Perubahan bahasa berarti perubahan sebutan yang dipakai dalam seluruh kehidupan organisasi, sehingga akan menimbulkan perubahan hubungan antara pimpinan dan karyawan yang membawa dampak pada keseluruhan hasil akhir organisasi.

Menurut Ulrich (1998) beberapa peranan yang dianggap sebagai kunci penting bagi transformasi departemen sumberdaya manusia adalah seorang manajer sumberdaya manusia yang harus dapat menjadi *business person*, berpartisipasi dalam perubahan atau dengan kata lain ikut sebagai tim, menjadi konsultan bagi organisasi ataupun partner bagi lini, memformulasi serta menerapkan strategi, menjadi manajer yang berbakat dan haruslah dapat mengontrol biaya. Yang jelas, kebutuhan transformasi terjadi karena adanya peralihan dari model cara industri ke model cara aset riil yang adalah aset pengetahuan, perlu menciptakan struktur sementara yang mengalir dan dapat menunjang hubungan arus komunikasi yang terbuka dan mencari cara-cara agar orang berada di atas teknologi dan proses (Lancourt & Savage, 1995).

Sumberdaya manusia harus memiliki suatu kontribusi yang signifikan untuk melaksanakan proses transformasi. Namun kemampuan ini sangat tergantung pada besarnya kemampuan untuk menemukan diri kembali (*reinvent*): mengubah peran dari penyelenggara (*administrator*) kompensasi dan program tunjangan (*benefit program*) dan pengawas kebijakan

menjadi pemimpin, fasilitator, dan pelatih dalam menciptakan lingkungan dan kultur organisasi yang mendukung fleksibilitas organisasi dan kepercayaan serta dimilikinyavis untuk menyongsong masa depan (Schuler & Jackson, 1996). Lancourt & Savage (1995) memiliki pemikiran yang sama yaitu bagaimana seorang manajer sumberdaya manusia bertindak sebagai seorang manajer lini dala tim bukan sebagai *policy maker* dan menciptakan suatu organisasi yang egalitarian, yaitu tidak memandang adanya perbedaan strata, semua orang sederajat dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Schuler (1990) membagi 4 (empat) isu utama yang harus diperhatikan dalam people-related business antara lain:

- ♣ *Managing for employee competence*, seorang manajer harus dapat mengelola kemampuan pekerjaannya, ada 2 (dua) isu yang dikemukakan disini yaitu *managerial talent* dan *technological changes*;
- ♣ *Managing workforce diversity*, bagaimana manajer sumberdaya manusia dapat memotivasi dan menarik para pekerja yang meiliki latar belakang berbeda;
- ♣ *Managing for enhanced competitiveness*, manajer harus dapat mengelola sumberdaya manusia dengan baik, sehinga dapat bersaing dalam melayani konsumen, menghasilkan produk yang bermutu dan mengurangi biaya, sehinga dapat bersaing;
- ♣ *Managing for globalization*, era globalisasi adalah kesempatan besar bagi organisasi karena pasar semakin luas dan prospek yang menjanjikan jika organisasi mengikutinya.

Dari penjelasan diatas, dapat dikatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam kondisi organisasi sekarang, dengan peningkatan persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang cepat akan memiliki dampak pada penigkatan kinerja bawahan yang lebih baik (Bass, 1990).

REPOSISI FUNGSI DAN PERAN SUMBERDAYA MANUSIA

Upaya reposisi pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru dari sumberdaya manusia (Schuler & Jackson, 1996). Untuk dapat melakukan proses reposisi dengan baik maka organisasi perlu mempersiapkan sumberdaya manusia yang mampu bersaing di masa depan. Menurut Schuler (1990) ada 4 (empat) langkah dalam melakukan kegiatan *repositioning* antara lain: menemukan apa yang sedang terjadi di

dalam organisasi, mengembangkan suatu agenda pelaksanaan, menerapkan agenda tersebut dan mengevaluasi dan merevisi hal-hal yang telah diterapkan.

Upaya reposisi yang dilakukan dalam organisasi lebih ditekankan pada aspek perilaku dan kompetensi sumberdaya manusia, yang mana berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri individu dan diperlukan etos kerja yang baik (Schuler & Jackson, 1996) serta peningkatan kualitas sumberdaya manusia lengkap dengan fasilitasnya (Schuler, 1990). Reposisi yang dilakukan hendaknya merubah pemahaman organisasi tentang peran sumberdaya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*.

Dengan adanya kecenderungan tersebut maka peran sumberdaya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumberdaya manusia untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi sumberdaya manusia memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis (Setyawan, 2003). Maka terkait dengan peran strategis sumberdaya manusia ada beberapa keahlian yang harus dikuasai oleh seorang manajer. Menurut Schuler (1990) berbagai kompetensi atau keahlian dari manajer ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap berbagai aspek bidang pengetahuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer (*people related business issues*). Lihat tabel 1.

Tabel 1. Pengelolaan People Related Business Issues

BIDANG	ELEMEN PENTING
Kompetensi Tenaga Kerja	Kompetensi transformasional, berbasis input dan output
Diversitas Angkatan Kerja	Ras, jenis kelamin, umur dan bahasa
Dukungan Keuangan	Customer value dan kompetensi manajerial
Globalisasi Tenaga Kerja	Expatriate, Diversitas, Standarisasi sumberdaya manusia internasional

Sumber: Schuler, 1990

Untuk menunjang proses *repositioning* peran dan fungsi sumberdaya manusia, Schuler dalam Setyawan (2003) melihat beberapa upaya *customerizing* peran sumberdaya manusia yang dapat dipertimbangkan antara lain:

- Kondisi wajar segala aktivitas sumberdaya manusia melalui pendekatan tanggung jawab departemen sumberdaya manusia untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kunci yaitu *time and money management, motivating, quality work of life and competency*.

- Agenda aksi sumberdaya manusia melalui pelaporan periodic dari sumberdaya manusia kepada manajer puncak perihal tugas-tugasnya. Kuncinya yaitu *people is the most important factor*.
- Implementasi agenda aksi sumberdaya manusia melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tepat sesuai dengan kapabilitas staf sumberdaya manusia. Kuncinya yaitu *the right man on the right jobs*.
- Evaluasi dan validasi aktivitas sumberdaya manusia melalui pembelajaran para eksekutif sumberdaya manusia untuk berperilaku seperti orang bisnis. Kuncinya yaitu *large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control*.

Berdasarkan pada empat faktor customerization diatas maka organisasi akan dapat melakukan repositioning divisi sumberdaya manusia yang akan meliputi peran baru, kompetensi baru, hubungan baru, cara berpikir dan cara kerja baru manajer lini dan manajer sumberdaya manusia (Setyawan, 2003)

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa upaya reposisi peran dan fungsi sumberdaya manusia ternyata memiliki beberapa manfaat seperti adanya pengakuan bahwa peran divisi sumberdaya manusia sangat penting dan strategis bagi organisasi karena terkait dengan perencanaan bisnis. Selain itu sebagai asset yang paling penting dan dominant bagi organisasi (*the most important factor*) serta terjadinya perubahan pemahaman peran sumberdaya manusia.

PENCAPAIAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM FUNGSI DAN PERAN SUMBERDAYA MANUSIA

Kinerja organisasi yang tinggi salah satunya bisa diperoleh dari adanya keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keunggulan kompetitif pada era persaingan yang sangat ketat ini mudah ditiru oleh pesaing apalagi bila bersifat tangible, usaha meraih keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru adalah dengan mengembangkan aset yang bersifat intangible yakni keunggulan yang bersumber dari sumberdaya manusia. Keunggulan bersaing yang dibangun dari sumberdaya manusia berarti adalah membangun kompetensi dan perilaku sumberdaya manusia sedemikian rupa, sehingga merupakan aset yang menunjukkan keunggulan organisasi dibanding dengan yang lain.

Semakin disadari bahwa dunia bisnis akan menjadi industri yang "*digerakan*" oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (*knowledge-and technlogi-based industry*), tidak lagi hanya tergantung pada melimpahnya sumberdaya alam (*resource intensive industry*) dan upah buruh yang murah (Hani Handoko, 2003), Dengan demikian organisasi yang ingin

mempertahankan kelangsungan hidupnya atau pertumbuhannya akan semakin tergantung pada cara pengelolaan sumberdaya manusia dengan kembali mencanangkan slogan "Orang adalah aset (*asset*) yang paling penting" dan merumuskan strategi-strategi yang tepat agar *concern* ini menjadi sentral. Namun menurut Hani Handoko (2003) tantangan utama adalah mengarahkan organisasi untuk melakukan dua perubahan konseptual vital antara lain:

- ☞ Perusahaan seharusnya tidak hanya percaya bahwa orang merupakan aset paling penting, tetapi juga menterjemahkan keyakinan ini kedalam praktik-praktik dan prosedur-prosedur manajemen sumberdaya manusia sehari-hari dengan filosofi "*people first*" dan "*customer second*".
- ☞ Perusahaan harus mulai memperlakukan biaya-biaya personalia sebagai suatu investasi

Barney (1991) mengemukakan empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan kompetitif antara lain:

- ⌘ Merupakan sumber daya organisasional yang sangat berharga (*valuable*), terkait dengan kemampuan mengeksploitasi kesempatan dalam lingkungan organisasi;
- ⌘ Relatif sulit untuk dikembangkan dan menjadi langka di lingkungan kompetitif;
- ⌘ Sangat sulit untuk ditiru atau diimitasi; dan
- ⌘ Tidak dapat dengan mudah digantikan substitut yang secara signifikan.

Peran dan fungsi sumber daya manusia sebagai *outcome* proses transformasi dan reposisi sangat diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan sebuah strategi organisasi. Berarti sebuah pencapaian fungsi dan peran sumber daya manusia harus dimulai dari menganalisa kompetensi sumber daya manusia dan perilaku sumber daya manusia. Pencapaian fungsi dan peran sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa tahapan. Schuler & Hauber (1993) dan Torraco (1995) membagi beberapa tahapan tersebut meliputi; *connecting role*, *enabling role*, *monitoring role*, *inovating role* dan *adapting role*. Dapat dilihat pada table 2.

Tabel 2. Kategori Peran Departemen Sumber Daya Manusia

ELEMEN	DESKRIPSI
--------	-----------

<i>Connecting Role</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Linking the HR role the business role ✓ Know the needs of the business, where its going, where it should be going and helping to get there ✓ Increase involvement in the key issues strategy direction
<i>Enabling Role</i>	Customerization; viewing everybody whether internal or external to the organization as a customer and their putting first
<i>Monitoring Role</i>	Using of computer technology and human resources information system
<i>Inovating Role</i>	Using contribution assesment to measure efficiently and effectiveness of human resources department
<i>Adapting role</i>	Using of flexible role model to dilute the bureaucration

Sumber: Schuler & Hauber, 1993; Torraco, 1995

Mengingat arti pentingnya upaya transformasi dan reposisi fungsi dan peran sumber daya manusia, maka organisasi memang sudah waktunya untuk terus melakukan pengembangan, karena implikasi yang lebih jauh adalah untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitar. Amanat (*mandate*) baru untuk sumberdaya manusia yaitu perlunya perubahan dramatis dalam cara berfikir dan cara bertindak para profesional sumberdaya manusia, yang lebih penting lagi bahwa para eksekutif senior harus mampu merubah cara pandang dan perilaku mereka. Ada 4 (empat) cara yang dapat dilakukan oeh setiap organisasi dalam era dimana sumberdaya manusia lebih terfokus pada hasil daripada kegiatan antara lain: mengkomunikasikan dengan organisasi soal-soal *soft stuff* seperti; perubahan budaya dan modal intelektual secara eksplisit menentukan *deliverable* (apa yang dapat diberikan) dari sumberdaya manusia dan hasilnya dijaga agar akuntabel, melakukan investasi dalam praktek-praktek sumberdaya manusia, meningkatkan mutu para profesional sumberdaya manusia.

KESIMPULAN

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dewasa ini perusahaan menghadapi tantangan kompetitif untuk membentuk kemampuan baru. Dan setiap orang bertanggung jawab mengembangkan kemampuan itu. Sumberdaya manusia berpeluang mengisi peran kepemimpinan sehingga memungkinkan organisasi memenuhi tantangan kompetitif yakni globalisasi, profitabilitas melalui pertumbuhan, modal intelektual, dan perubahan yang lebih besar. selain itu

upaya *repositioning* peran sumber daya manusia ternyata memiliki beberapa manfaat seperti adanya peran sumber daya manusia dan strategi bagi organisasi karena terkait dengan perencanaan bisnis. Manfaat yang didapatkan adalah terjadinya perubahan pemahaman peran sumber daya manusia secara tradisional (*people issues*) menjadi peran sumber daya manusia strategis (*people related business issues*).

Tantangan yang disebutkan diatas memiliki satu implikasi bagi bisnis (usaha), yaitu satu-satunya senjata kompetitif terletak dalam organisasi. Selain itu implikasi yang muncul akibat tantangan yang ada juga pada proses *repositioning* dalam transformasi peran sumber daya manusia akan meningkatkan pengembangan organisasi dengan lebih meningkatkan berbagai kompetensi sumber daya manusia disamping merubah perilaku sumber daya manusia. Dari proses *repositioning* dalam bentuk transformasi perilaku maupun kompetensi sumber daya manusia akan diperoleh suatu peran baru bagi sumber daya manusia yang diharapkan akan dapat lebih menjamin kesuksesan pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan keunggulan kompetitif sumber daya manusia. Dalam ekonomi baru, kemenangan akan muncul dari kemampuan organisasi seperti kecepatan, daya tanggap (*responsivitas*), kelincahan (*agilitas*), kapasitas belajar, dan kompetensi karyawan. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu dengan cepat mengubah strategi menjadi tindakan, mengelolaproses secara cerdas dan efisien, memaksimalkan kontribusi dan komitmen karyawan, dan menciptakan kondisi untuk perubahan.

Agar dapat memenuhi harapan organisasi, maka proses transformasi dan reposisi harus terfokus pada kontribusi yang dapat diberikan sehingga diperoleh suatu peran baru sumberdaya manusia yang diharapkan akan dapat lebih menjamin kesuksesan pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan keunggulan kompetitif sumberdaya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bass, B.M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organization Dynamics*, 18, pp. 19-31.
- Cascio, W.F. (1995), "Managing Human Resource, Productivity, Quality of Work, Life and Profit", 4th. Edition, NY: Mc Graw hill, inc.
- Ghosal, S. & Barlet, C. (1995), "Changing The Role of Top Management: Beyond Systems to the People", *Harvard Business Review*, May June, pp.132-142.
- Handoko, H. (2003), "Keunggulan Kompetitif Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia", *Paradigma Baru SDM*, Cetakan Keempat , pp. 95-103.
- Harvey, D.F & Brown, D.R. (1996), "An Experiential Approach to Organization Development", Prentice hall, 5th edition.
- Lancourt, J & Savage, C. (1995), "Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resource Function", *Compensation & Benefits Management*, pp. 42-49.
- Nursanti, T.D. (2003), "Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif", *Paradigma Baru SDM*, Cetakan Keempat , pp. 51-66.
- Schuler, R.S & Jackson, S.E. (1987), "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Schuler, R.S. (1990), "repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?", *Academy of Management Executive*, 4(3), 49-60.
- Schuler, R.S & Jackson, S.E. (1996), *Human Resource Management: Positioning for the 21st Centuries*, 6th, Edition, NJ: West Publishing Company.
- Setyawan,I.R. (2003), "Manajemen SDM Strategis: Repositioning Peran, Perilaku Plus Kompetensi Serta Peran SDM Strategis", *Paradigma Baru SDM*, Cetakan Keempat , pp. 3-24.

- Suwito. (2003), "Linking-Matching Strategi Bisnis Dengan Praktek SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif", *Buletin Ekonomi*, 1(3), Desember, pp. 186-192.
- Torraco, J.R. (1995), "The Strategic Roles of Human Resources Development", *Human Resources Planning*, pp. 10-21.
- Ulrich, D. (1998), "A New Mandate for Human Resource", *Harvard Business Review*, January-February, pp.125-134.
- Wayne, H.E. (1991), "The Open Organization", *California Management Review*, pp.44-60.