

Peran Strategis SDM di dalam Membangun Organisasi Bersaing

(HR Roles Strategies in building a competitive organization)

Prihatin Tiyanto PH
UNTAG Semarang

Abstrak

SDM memiliki peran yang sangat strategis. Sumberdaya manusia pada abad 20 terfokus pada personalia atau administrasi, pada abad 21 mengalami pergeseran peran yang sangat signifikan. Peran sumberdaya manusia sangat menentukan untuk membangun organisasi bersaing. Peran itu diimplementasikan sebagai agent of change, partner strategy serta advocate or employee contribution. Kedudukan sumberdaya manusia bukan lagi sebagai factor produksi melainkan sebagai asset organisasi yang memiliki intellectual capital dan competence dengan demikian SDM di harapkan dapat meraih keunggulan organisasi. Sumber daya manusia sebagai asset dapat membangun organisasi bersaing melalui Manajemen Strategi SDM (Management of strategic human resource), Manajemen Transformasi dan Perubahan (Management of transformation and change), Manajemen Infrastruktur Sumberdaya Manusia Perusahaan (Management of firm infrastructure HR); dan Manajemen Kontribusi Karyawan (Management of employee contribution). Keunggulan bersaing organisasi bergantung peran sumber daya manusia yang diberdayakan secara maksimal.

Key Words: *SDM, Organisasi bersaing, intellectual capital dan competence.*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumberdaya manusia sebagai gambaran personil yang sudah lama ada dalam organisasi dan mendapatkan pengakuan sebagai pemain utama di dalam corporate strategi. Departemen manajemen sumberdaya manusia tidak hanya mendukung tujuan strategi organisasi tetapi secara aktif menentukan berjalannya organisasi di mana perencanaan sumberdaya manusia terintegrasi di dalam kinerja organisasi.

Sumberdaya manusia telah mengalami pergeseran peran. Pada abad 20 Sumberdaya Manusia yang tadinya terfokus pada pasar hari ini untuk meraih profit, pada abad 21

sudah mulai terfokus pada pasar di hari esok atau bagaimana menciptakan pasar di masa depan melalui kreativitas dan inovasi, serta memprediksi berbagai peluang untuk keberlanjutan bisnis. Kondisi ini diawali dari pasar local yang telah bergeser menuju ke pasar global; organisasi yang tadinya bekerja secara hirarki bergeser meluas ke jaringan; dari karyawan yang patuh terhadap wewenang formal mulai menggugat atau mempertanyakan keberadaan wewenang formal karena menyebabkan ketidakberdayaan; karyawan yang dahulu bekerja penuh waktu beralih ke kerja *part time* atau ke pekerjaan *project* sesuai profesi, dari karyawan yang dahulu hanya sekedar bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup

bergeser pada pekerja yang mampu bekerja memberikan kontribusi bagi organisasi; sumberdaya manusia tadinya terfokus pada bagaimana mendapatkan pekerjaan bergeser bagaimana mendapatkan kehidupan yang layak (*quality of work life*). Dengan demikian acuan terhadap upah minimum seperti UMR, UMP, yang diterapkan saat ini sudah sepantasnya patut di evaluasi kembali. Peran SDM bukan sebagai factor produksi seperti 6 elemen manajemen (*man, money, material, markets, machine dan methods*) melainkan actor yang memiliki kemampuan *Intellectual Capital* dan *Competence*. Dengan demikian *outcome* yang diharapkan organisasi bukan hanya seadanya melainkan harus memiliki (Prihatin Tiyanto PH, 2010): 1. Produktivitas karyawan tertinggi. 2. Hasil financial terkuat. 3. Tercapainya tujuan strategi organisasi. 4. Memainkan peran kunci pada team manajemen.

Berdasarkan latar belakang di atas tujuan dalam studi literature ini adalah untuk mengetahui: 1 bagaimana peran manajemen sumberdaya manusia. 2. Bagaimana pergeseran peran sumberdaya manusia. 3. Bagaimana peran strategi sumberdaya manusia untuk membangun keunggulan bersaing di dalam bisnis? Untuk menjawab tujuan penelitian tersebut dikaji dari berbagai studi literature yang relevan.

Peran Manajemen Sumberdaya Manusia (HRM roles)

Peran manajemen sumber daya manusia di atas dapat di jawab melalui studi yang di ambil dari berbagai sumber ilmiah yang mendukung jawaban secara teoritik dan empirik. Sumber yang berasal dari buku literature dan jurnal menjadi acuan utama

agar di dapat legitimasi secara teoritik dan empiric.

Sebelum menjawab permasalahan di atas perlu di urai ke belakang, bahwa peran sumberdaya manusia bukan lagi masalah ahli administrasi atau manajemen personalia, melainkan sudah mengalami pergeseran yang sangat pesat. Pergeseran sumberdaya manusia tidak terlepas dari pola pikir manusia yang semula hanya sebagai factor produksi berubah menjadi asset organisasi dengan memanfaatkan modal intelektual (*intellectual capital*). Modal intelektual menunjukkan pengetahuan, kemampuan, pengalaman yang dimiliki sehingga mampu melakukan kreativitas dan inovasi sumberdaya manusia. Modal intelektual memanfaatkan potensi yang dimiliki manusia atau *human capital*. (Schuler, R.S and Jackson, S.E. 1996). Pentingnya modal manusia terletak pada *structural capital*, dan *social capital* atau *relation capital*. Modal manusia menyangkut *knowledge skills and ability/ attitude* (Raymond Caldwell, 2010), atau talenta dari setiap sumberdaya manusia yang dimiliki. *Structural capital* memanfaatkan orang orang kunci (*key persons*) untuk membangun bisnis; modal social atau *relation capital* untuk membangun jejaring menciptakan jalinan yang luas dari *assets* semua sumberdaya yang dimiliki.

Pemahaman di atas dapat diungkapkan lebih lanjut, karena masalah sumberdaya manusia sudah berkembang dengan focus pada pengembangan sumberdaya manusia (*human resources development*). Seperti dijelaskan bahwa peran sumberdaya manusia telah berubah tidak hanya sebagai ahli administrasi yang berhubungan

dengan masalah masalah kearsipan dan kesekretariatan melainkan berkembang sebagai: (Noe. A. Raymond. *et. al.* 2003; Barry A. Friedman. 2007; Wang De Yang; Niu, Jen Han; 2010)

1). *Strategic partner:*

Sumberdaya manusia bukan hanya sebagai pekerja atau karyawan biasa namun keahlian yang dimiliki dan intelektualnya dapat menjadi partner strategi perusahaan. Di dalam hal ini menyamakan antara strategi manajemen sumberdaya manusia beriringan sejajar dengan strategi bisnis adalah hal penting dan utama untuk membantu perusahaan mengeksekusi strategi bisnis. Keterampilan yang dimiliki sumberdaya manusia dibutuhkan di dalam *strategic partner* pada di bidang a. data-base, b. *decision – making* dan c. bidang lainnya. Tujuan *strategic partner* adalah bagaimana mengubah posisi sumberdaya manusia yang memiliki potensi besar menjadi partner bagi perusahaan untuk meraih hasil bisnis secara maksimal. Di sini peran modal intelektual sangat menentukan secara strategis keberhasilan organisasi untuk bisa bersaing melampaui sumberdaya manusia pada organisasi lainnya.

2). *Administrative expert:*

Peran administratif sumberdaya manusia sudah lazim, karena sumberdaya manusia bukan hanya sekedar pelaksana teknis dan fisik saja namun dituntut keahlian administrative. Sumberdaya manusia merancang dan menyampaikan praktek, proses dan system manajemen sumberdaya manusia yang efektif dan efisien, hal demikian dibutuhkan keterampilan administratif. Seperti di dalam system seleksi, pengembangan, pelatihan, penilaian

dan pengupahan karyawan. Keterampilan yang diperlukan di dalam *administrative expert* contohnya adalah sebagai berikut a. *Legal Compliance*, b. *Contract*, c. *Administrative HRM* ; d. *Human Resources Information System*. Untuk itu keahlian administrasi dapat dikembangkan keberlangsungannya dan ditingkatkan untuk mengantisipasi perubahan kemajuan global. Sumberdaya manusia yang berhasil di tuntut mampu mempraktekkan secara administrative, agar semua histori di dalam perjalanan sumberdaya manusia di dalam organisasi bisa terdokumentasi secara syah. Dengan demikian *track record* setiap sumberdaya manusia ter dokumentasi secara rapi dan tersedia lengkap untuk bisa digunakan dan memberikan manfaat secara maksimal bagi keuntungan bisnis.

3). *Employee Advocate:*

Keahlian karyawan di samping memiliki keterampilan secara teknis juga memiliki kemampuan administrative oleh karena itu SDM memiliki kemampuan lebih, berarti sumberdaya manusia yang dimiliki mampu menjelaskan secara rinci terhadap kebutuhan yang diperlukan stakeholder internal dan eksternal. Kemampuan ini dapat di tularkan, sebagai SDM yang profesional mampu dimintai pendapat bagi kemajuan bisnis. SDM dapat memberikan kontribusinya bagi kemajuan organisasi. Untuk itu agar SDM memiliki kompetensi, manajemen meminta komitmen dan kontribusi yang bermanfaat bagi setiap karyawan. Manajemen tidak memperlakukan bagaimana SDM memiliki keterampilan. Keterampilan yang dibutuhkan sebagai *Employee Advocate* atau *employee champion* berkaitan dengan keahliannya seperti a. *Counseling*, b. *Developing*

Teams. SDM diharapkan memiliki sikap pro aktif dan entrepreneurial, dengan demikian cara *maintaince* karyawan menjadi sangat penting, sikap reaktif dan *risk- averter* perlu di buang jauh jauh. Jika karyawan marah atau diasingkan mereka tidak akan memberikan kontribusinya bagi keberhasilan perusahaan, lebih lebih bila karyawan tidak mau menetap di perusahaan sehingga sering terjadi *turn over* untuk jangka panjang akan berdampak sangat merugikan bagi perusahaan. Dengan demikian jelas bahwa SDM dapat menjadi penasihat menjadi pemenang bagi SDM yang bersangkutan maupun organisasi yang membutuhkan untuk kemajuan bisnis.

4). *Change agents*:

Manajemen sumberdaya manusia harus mampu menolong setiap usaha mentransformasi organisasi untuk mempertemukan kondisi persaingan yang baru. Setiap karyawan membutuhkan perubahan dan mengembangkan kapasitasnya untuk berubah. Perubahan menjadi hal yang pasti sehingga karyawan dituntut selalu menyesuaikan perubahan perubahan dan beradaptasi serta mengantisipasi terhadap masa depan perusahaan. Keterampilan keterampilan profesional yang dibutuhkan manajemen sumberdaya manusia sebagai agent perubahan (*change agent*) meliputi keahlian di dalam a. *Negotiations*, b. *Communication*, c. *overcoming resistence to change*. Sumberdaya manusia sebagai agen perubahan menjadi factor kunci untuk mentransformasi internal organisasi mengatasi potensi factor eksternal yang begitu berubah secara cepat. Kemampuan perusahaan atau organisasi yang mampu memanfaatkan faktor internal untuk

berubah secara cepat di dalam menghadapi factor eksternal sudah dapat di pastikan bisnis akan survival serta *leading* dan mampu membangun keunggulan bersaing. Perubahan peran ini menjadi titik awal bagaimana memanfaatkan semua potensi SDM yang dimiliki untuk mengevaluasi kembali organisasi atau bisnis agar berubah menjadi organisasi yang maju dan unggul siap untuk berkompetisi secara sehat dengan bisnis yang lain.

Pergeseran Peran Sumberdaya

Manusia

Organisasi dituntut dan diminta untuk beradaptasi terhadap pergeseran ini. Kemampuan organisasi mengantisipasi peran SDM di masa yang akan datang dapat dipastikan dalam kondisi apapun organisasi tetap *survive*. Pada saat ini SDM bisnis yang masi berbicara pada pasar local di masa depan akan berbicara pada pasar global. Pada masa ini yang masih berpikir hirarki dimasa depan akan dituntut memiliki *networks*. Pada masa ini bila masih berpikir pada kepatuhan wewenang formal di masa depan akan mempertanyakan kembali. Masa kini lokasi usaha menetap di satu tempat di masa depan lokasi akan berbeda dan sangat fleksibel. Masa kini karyawan masih di tuntut loyalitas kedepan SDM akan dituntut marketable. Masa lalu berpikir bagaimana mendapat kerja namun di masa yang akan datang berpikir bagaimana mendapatkan kehidupan yang lebih baik. Perubahan peran SDM perlu diikuti oleh organisasi. Peran pergeseran sumberdaya manusia semakin hari akan semakin intensif di berbagai bidang pekerjaan, baik itu pada industry manufactur maupun pada jasa. Sehingga sumberdaya manusia yang tidak memiliki *intelektual capital* dan

Tabel 1. Pergeseran Yang membentuk kembali Peran SDM

No	Dari		Ke	
	To days		In The Future	
1.	Local Markets	Operations	Global Markets	Operations
	Manufacturing	Clerical work	Service	Knowledge works
2.	Hierarchy		Network	
	Intermediaries	Face to face	Direct Acces	Virtual Relationships
3.	Obidience to formal authority		Questioning of Formal Authority	
	Stability, efficiency	Control	Change, creativity	Flexibility, order
4.	Full time job		Part time and	Project work
	Customer Service		Shareholder	Stakeholder value
5.	Work done by employees		Work done by many contributions	
	Fixed work location		Diverse work location	
6.	Management Prerogative		Social licence	
	Loyal service		Marketable knowledge	Skill
7.	White, male	workforce	Diverse	Workforce
	Financial performace		Triple bottom line	
8.	Get a job		Get a life	

Sumber: strategic consulting group, diolah, 2010

competence akan tergilas dengan perubahan peran SDM tersebut. Lihat Tabel 1.

Pergeseran peran sumberdaya manusia ini harus diikuti oleh semua organisasi, karena setiap organisasi dituntut untuk berubah. Oleh karena itu sumberdaya manusia di dalam organisasi perlu beradaptasi terhadap perannya, bukan hanya tergantung pada pucuk pimpinan atau top manajemen. Setiap sumberdaya manusia dituntut menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri (*leadership from every body*) bukan lagi menggantungkan *leadership from the top*. Setiap sumberdaya manusia dituntut untuk kreatif dan inovatif, bahkan diperlukan berpikir *out of box*. Hal ini terjadi karena wewenang formal tidak lagi ketat melainkan control dipandu oleh pemimpin yang visioner. Wewenang formal bergantung pada visi dan nilai nilai (*control by vision and values*).

Peran Strategi SDM Membangun Keunggulan Organisasi. (Dr. Muna Kalyani, 2011; Choi Sang Long, and Wan Khairuzzaman Wan Ismail; 2008)

Peran Sumberdaya Manusia di dalam membangun keunggulan organisasi tidak bisa dilepaskan dari pemahaman manajemen praktis. Oleh karena itu pengetahuan formal tentang manajemen khususnya hal hal sebagai berikut ini menjadi sangat signifikan (Prihatin Tiyanto PH, 2010: 26-28): 1. *Management of strategic human resource*. 2. *Management of transformation and change*. 3. *Management of firm infrastructure*. 4. *Management of employee contribution*. Peran strategi sumberdaya manusia dan di dalam praktek manajemen secara rinci dapat dijelaskan untuk membantu mencapai keunggulan organisasi, sebagai berikut:

1. Manajemen Strategi SDM (*Management of strategic human resource*)

Strategy adalah sebuah jalan dari adanya kegiatan. Strategi merupakan perencanaan jangka panjang perusahaan agar terjaga keseimbangan antara kekuatan - kelemahan internal dengan ancaman serta peluang eksternal untuk memelihara dan menciptakan keunggulan kompetitif (bersaing). Manajemen strategi sebagai proses mengidentifikasi dan mengeksekusi misi organisasi yang sesuai dengan kemampuan organisasi berdasarkan permintaan dari lingkungan organisasi. Manajemen strategi sumberdaya manusia berintikan beberapa hal sebagai berikut, yaitu: Wright,P. and Mc Mahan, G. (1992).

- a. Mengkaitkan manajemen sumberdaya manusia dengan tujuan dan sasaran strategi agar mampu memperbaiki kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang dapat membantu mempercepat inovasi dan fleksibilitas.
- b. Memformulasikan dan mengeksekusi system sumberdaya manusia yaitu aktivitas dan kebijakan sumberdaya manusia yang menghasilkan perilaku dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategi tersebut.
- c. Memiliki pola pola penyebaran sumberdaya manusia dan aktivitas yang berkemampuan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Sehingga tercipta strategi formulasi, strategi implementasi dan strategi evaluasi, yang berisikan hal hal seperti:
 - 1). Strategi formulasi-menyediakan input seperti apa yang sebelumnya telah

ditentukan types dan jumlah dari tersedianya sumberdaya manusia.

- 2).Strategi implementasi - membuat keputusan alokasi sumberdaya utama tentang struktur, proses dan sumberdaya manusia.
- 3).Strategi evaluation, mengukur dan mengevaluasi kinerja setiap sumberdaya manusia yang dimiliki.

2. Manajemen transformasi dan perubahan (*Management of transformation an and change*)

Organisasi apapun melakukan perubahan agar dapat hidup dan berkelanjutan. Perubahan di mulai dari top manajemen dan diikuti oleh seluruh unit terkecil dan unit paling depan dari organisasi. Dengan demikian pengendaliannya berdasarkan visi organisasi dan bagaimana menciptakan nilai yang berguna dan bermanfaat bagi kemajuan organisasi (*control by vision and values*). Sudah saatnya organisasi meninggalkan control berdasarkan hirarki. Karena control melalui hirarki menyebabkan sumberdaya terbatas dalam mengeksekusi aktivitas yang cepat, bahkan terjebak pada situasi tanpa harapan dan ketidak berdayaan. Sumberdaya manusia yang dimiliki di dalam organisasi harus mengacu pada visi, misi dan bertindak sesuai dengan nilai nilai yang diciptakan untuk menghasilkan (*returns*) bagi organisasi, melalui:

1). Tiga jalan perubahan sumberdaya manusia (*Three way changing human resources*):

- a. Membangun modal manusia (*human capital*)
Modal manusia adalah nilai ekonomi yang dimiliki sumberdaya manusia

berupa pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan kemampuan karyawan, kesemuanya sangat bermanfaat bagi masa depan organisasi. Dan dengan modal manusia dapat digunakan untuk mengantisipasi meraih keberhasilan bisnis.

- b. Mengembangkan manajemen sumberdaya manusia global (*international human resources management*).

Lingkungan yang sangat kompleks membutuhkan tenaga kerja yang mampu mengantisipasi perkembangan global. Oleh karena itu kompleksitas lingkungan ditujukan pada SDM yang mampu menghasilkan bagi organisasi hal ini dimulai sejak dari perekrutan, penyeleksian, pengembangan dan pemeliharaan angkatan kerja yang mungkin saja bisa berbeda pada tataran skala global. Diharapkan setiap karyawan mulai mengadaptasi pemikiran pemikiran global untuk meraih hasil maksimal. Bisa saja SDM melakukan tindakan local namun dengan sentuhan global.

- c. Menggunakan teknologi informasi (*The using of information technology*).

Teknologi informasi sumberdaya manusia merupakan data base sumberdaya manusia, adalah kegiatan yang mampu merancang system computer yang terintegrasi untuk menyediakan data dan informasi yang digunakan di dalam pengambilan keputusan dan perencanaan sumberdaya manusia. Dari system manajemen sumberdaya manusia tradisional menuju ke system elektronik sumberdaya manusia dipengaruhi secara signifikan di masing masing wilayah atau departemen manajemen sumberdaya

manusia. Beberapa organisasi mulai menghilangkan pemanfaatan kertas dalam system manajemen sumberdaya manusia – dengan tujuan menghemat waktu, uang dan staff yang bebas, bahkan di masa depan penggunaan robot dan layar sentuh akan semakin marak. Tenaga manusia akan bergeser dan berganti dengan mesin dan elektronik. Tenaga kerja yang dibutuhkan adalah tenaga kerja yang kreatif inovatif yang mampu menciptakan kebutuhan pelanggan dan pasar di masa yang akan datang. Sumberdaya manusia demikian adalah sumberdaya yang memiliki kompetensi dan memiliki keunggulan berkelanjutan.

- 2). **Perubahan kontrak social (*The changing social contract*)** (Louisa Wah 1998, Hall and Moss, 1998)

Perubahan lingkungan yang begitu cepat mengakibatkan perubahan terhadap permintaan dan penawaran sumberdaya manusia. Perubahan permintaan dan penawaran ini masing masing memiliki argumentasinya sendiri (Lousa Wah, 1998; Hall and Moss, 1998):

- a. Karyawan (*employee*)

Di perusahaan karyawan menuntut adanya kontrak kerja, kontrak lama karyawan menuntut adanya keamanan kerja (*job security*), pengakuan sebagai mesin organisasi (*a cognition in the machine*), serta terdapat kepastian di dalam bekerja (*knowing*). Pada kontrak baru karyawan menuntut penghargaan terhadap kemampuan karyawan (*employability*), tanggung jawab personal (*personal responsibility*), partner di dalam perbaikan bisnis (*partner in business improvement*)

dan pembelajaran (*learning*). Dengan demikian kontrak baru karyawan menuju pada karyawan yang profesional, bukan karyawan yang di jadikan robot yang tidak mampu memberi kontribusi maksimal terhadap organisasi. Dengan demikian akan menumbuhkan kepercayaan bagi karyawan dan mengurangi timbulnya konflik antara karyawan dan pengusaha.

b. Pengusaha (*employer*)

Kontrak lama pengusaha menginginkan paket kompensasi tradisional (*traditional compensation package*); program pelatihan standard (*standard training program*); rutinitas pekerjaan (*routine jobs*), dan informasi yang terbatas (*limited information*). Pada Kontrak baru pengusaha menginginkan karyawan dapat belajar terus menerus (*continuous learning*), pergerakan karir secara lateral (*lateral career movement*), terdapatnya kompensasi insentive (*incentive compensation*), peluang mengembangkan kreatifitas (*creative development opportunities*), tugas tugas yang menantang (*challenging assignments*), informasi dan sumberdaya (*information and resources*). Oleh karena itu pengusaha dituntut mengikuti perkembangan kemajuan sumberdaya manusia bukan hanya sebagai factor melainkan sebagai actor yang mampu mengubah peran SDM seperti yang diinginkan perusahaan. Di dalam hal ini bukan hanya karyawan yang dituntut untuk berubah namun pengusaha juga dituntut untuk selalu menyesuaikan tuntutan perubahan karyawan.

Dengan demikian perubahan manajemen sumberdaya manusia pada abad 20

menuju ke abad 21 jelas sekali terus bergeser dengan berbagai tuntutan yang selalu disesuaikan baik dari sisi karyawan maupun dari sisi pengusaha. Oleh karena itu peran pemerintah sudah sangat mendesak membuat regulasi serta deregulasi untuk membuat keseimbangan baru tuntutan sumberdaya manusia dan pengusaha. Perubahan ini melibatkan lembaga lembaga terkait termasuk *stakeholders* yang mengadopsi serta menyesuaikan dengan tuntutan global, dengan demikian tuntutan adanya kesepakatan kerja bersama, hubungan industrial, penyelesaian hubungan industrial, dan tuntutan terhadap perkembangan aspek legal serta perjanjian kerja menjadi mutlak untuk mengatur hubungan antara karyawan, pengusaha serta peran pemerintah. Hubungan industrial perlu di pertajam dan dipertegas untuk menghindari timbulnya konflik antara karyawan dan pengusaha karena memiliki pemahaman yang berbeda. Dengan demikian pemahaman yang sama akan menyebabkan berjalannya bisnis menjadi seimbang.

3). Operasi terhadap transformasi strategi sumber daya manusia (*Operational to strategic transformation of HR*)

Proses perubahan sumberdaya dari tingkatan operasional menuju ke tingkatan strategi, menyebabkan terjadinya perubahan dengan focus perubahan dari focus karyawan ke focus organisasi (strategi). Perubahan ini di mulai dari karyawan yang tadinya reaktif menuju pada sikap proaktif. Strategi sumberdaya yang tadinya hanya mengumpulkan data data sumber daya manusia berkembang mengukur sumberdaya manusia kearah metric. Peran

sumberdaya manusia yang dahulunya hanya merespons penataan tujuan dan sasaran oleh eksekutif menjadi peran strategi menjadi bagaimana mengembangkan prosedur dan merevisi kebijakan; yang dahulu hanya membuat program yang bermanfaat dengan mengadministrasikan karyawan sekarang menjadi mengevaluasi strategi kemanfaatannya; Mempekerjakan staf dengan merekrut dan menseleksi karyawan secara strategi merencanakan sumberdaya manusia dengan mengkaitkan dengan sumberdaya dari staf eksternal. Selain itu meng administrasikan perencanaan yang berbasis kompensasi menuju ke pengembangan perencanaan kompensasi yang difokuskan bagaimana mempertahankan dan kinerja karyawan.

perusahaan, serta bagaimana menciptakan keunggulan perusahaan menjadi *leading* di segala sisi sesuai tuntutan perubahan era baru. Perusahaan tidak hanya menjadi *follower* melainkan harus menjadi *leader*. Kondisi ni bisa di dapatkan bila pemimpin mampu membangun spirits setiap sumberdaya manusia menjadi *corporate culture*.

3. Manajemen infrastruktur SDM perusahaan (*Management of firm infrastructure HR*)

Di Amerika Serikat (USA) tumpuan manajemen sumberdaya manusia terdapat dua aliran mendasar yaitu berasal dari: 1. *Harvard Business School* dan 2. *Michigan Business School*. (Truss C. et. al, 1997).

Tabel 2. Operasi menuju pada perubahan strategi sumberdaya manusia

No	<i>Operational (Employee focus)</i>	<i>Strategic (Organizational Focus)</i>
1.	<i>Reactive</i>	<i>Proactive</i>
2.	<i>Collecting HR data</i>	<i>Measuring HR with metrics</i>
3.	<i>Responding to goals and objectives set by executives</i>	<i>Setting strategic HR goals and objectives</i>
4.	<i>Complying with laws, policies, and procedures</i>	<i>Developing and revising policies and procedures</i>
5.	<i>Administering employee benefits programs</i>	<i>Evaluating benefits strategically</i>
6.	<i>Designing training program</i>	<i>Identifying organizational training needs</i>
7.	<i>Staffing jobs by recruiting and selecting employees</i>	<i>HR planning and linking with external staffing resources</i>
8.	<i>Administering base compensation plans</i>	<i>Developing compensation plans focusing an employee performance and retention</i>

Sumber: data sekunder, di olah, 2010

Secara lengkap tataran operasi menuju strategi perubahan sumberdaya manusia dapat dilihat pada Table 2. di bawah ini. Tataran operasi ini akan terus berkembang kearah yang lebih strategis untuk mempertahankan tingkat survival

Pada *Harvard Business School* pengembangannya pada *soft approach* (sisi dalam manusia) dan konsep *human relation*. Sedangkan pada *Michigan Business School* berasal dari *hard approach* (sisi luar manusia) dan kosep infrastruktur.

Kedua nya sangat besar kontribusinya bagi pengembangan sumberdaya manusia. Baik sisi dalam dan sisi luar manusia perlu mendapatkan perhatian. Dari sisi dalam bertumpu pada motivasi internal yang berkaitan dengan pengembangan kepribadian manusia, character dan moral manusia. Sedangkan dari sisi luar bertumpu pada motivasi eksternal yang berkaitan pada kepercayaan diri, komitmen dan kebanggaan terhadap organisasi.

Pentingnya konsep *hard* dan *soft approach* dalam manajemen sumberdaya manusia dapat di lihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Konsep *Hard* dan *Soft Approach*

No	Kondisi	Hard Approach	Soft Approach
1	Kompetensi tinggi motivasi rendah	Menaikkan Kompensasi Rotasi	Memberikan kepercayaan lebih besar pada employee Merubah midset
2.	Kompetensi rendah motivasi tinggi	Pelatihan/coaching P e n g e m b a n g a n Pendidikan	Menjaga kualitas komunikasi dalam team work/interpersonal
3.	Kompetensi Tinggi Motivasi tingggi	Promosi Jabatan Job enlargement	Memberikan Kepercayaan yang lebih besar Memberikan penghargaan

Sumber: Data Sekunder di olah, 2010

Konsep *Human Relation* (Elton Mayo, 1920s) berkaitan dengan manusia sebagai kunci untuk meningkatkan produktivitas; perasaan manusia, sikap, dan hubungan dengan rekan kerja menjadi sangat penting bagi manajemen; serta membangun kelompok kerja menjadi factor yang sangat dominan. Sedangkan konsep infrastruktur adalah konsep yang berkaitan dengan organisasi yang mampu meningkatkan pengembangan karyawan menjadi karyawan yang bisa memberdayakan diri serta membangun kemandirian bagi

masa depannya. Konsep infrastruktur berkaitan dengan fasilitas yang tersedia untuk meningkatkan proses pembelajaran karyawan di dalam organisasi. Dengan demikian kedua pendekatan dapat dipadukan untuk membangun keunggulan bersaing organisasi.

4. Manajemen kontribusi karyawan (*Management of employee contribution*)

Setiap perusahaan berusaha mendapatkan karyawan terbaik. Untuk menarik angkatan kerja agar efektif dapat dilakukan dengan berbagai cara serta mempertimbangkan berbagai hal sebagai berikut:

- Melakukan perencanaan sumberdaya manusia
 - Melakukan pensiun bagi karyawan usia pensiun atau mengundurkan diri
 - Perusahaan meningkatkan pertumbuhan
 - Karyawan meminta pengunduran diri
- Perusahaan selanjutnya dapat melakukan aktivitas sebagai berikut:
- Melakukan recruitment calon pegawai baru.
 - Mencari sumber sumber calon tenaga kerja dari iklan, internet, atau berburu mencari tenaga kerja pada perguruan

tinggi

Setelah dirasakan terdapat banyak yang melamar atau calon pelamar, perusahaan melakukan aktivitas lanjutan sebagai berikut:

- a. Memilih calon yang telah memasukkan lamaran.
- b. Melakukan interview
- c. Melakukan test baik tertulis ataupun lisan.

Seterusnya dilakukan penerimaan bagi karyawan baru yang terpilih, dengan mencocokkan antara keinginan perusahaan atau organisasi dengan kontribusi karyawan baru.

Strategi terintegrasi diperlukan antara perencanaan kompensasi dan perencanaan bisnis. (Cascio. F. Wayne; 2003:418-443). Pencocokkan dilaksanakan mengingat adanya dorongan dari perusahaan seperti: tingkat besaran pembayaran atau manfaat yang akan diperoleh perusahaan (*pay and benefits*); keberartian kerja bagi karyawan (*meaningful work*); tingkat kemajuan (*advancement*); tantangan (*challenge*) dan pelatihan (*training*) bagi karyawan yang bersangkutan. Sedangkan dari calon karyawan dilihat dari: kontribusi karyawan bagi perusahaan atau organisasi, yang meliputi tingkat kemampuan (*ability*), pendidikan (*education*), kreativitas (*creativity*), komitmen (*commitment*) dan keahlian (*expertise*) karyawan. Pencocokan ini penting karena untuk menghindari praktek praktek tidak terpuji yang dilakukan oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

Perusahaan berupaya melakukan pemeliharaan agar angkatan kerja tetap

effective di dalam bekerja, berbagai cara yang dilakukan dengan cara memberikan:

1. Kompensasi yang layak, seperti system penggajian dan pengupahan, kesetaraan kompensasi, pembayaran berdasarkan kinerja.
2. Memberikan kemanfaatan bagi tenaga kerja yang telah bekerja seperti jenjang karir yang jelas; adanya training, pendidikan, memberikan jaminan social dan lain lain.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) yaitu nilai dari PHK untuk memelihara agar angkatan kerja tetap efektif. PHK dapat dilakukan dengan dua cara: 1. Karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang jelek dapat dilakukan PHK dan 2. Pengusaha dapat menggunakan pola interview keluar dengan cara-cara yang positif.

Penutup.

Kesimpulan utama dari peran strategi SDM di dalam membangun keunggulan organisasi terletak pada empat hal utama: Bahwa sumberdaya manusia sebagai asset perusahaan memiliki modal intelektual dan kompetensi. Sumberdaya manusia dapat membangun keunggulan organisasi dengan mengimplementasikan:

Manajemen Strategi SDM (*Management of strategic human resource*), bertumpu pada formulasi, implementasi dan evaluasi sumberdaya manusia. Manajemen transformasi dan perubahan (*Management of transformation and change*), dengan mendasarkan pada pengendalian melalui visi serta nilai-nilai (*controls by vision and values*). Manajemen infrastruktur Sumberdaya Manusia perusahaan (*Management of firm infrastructure HR*); Mengacu pada konsep *hard and soft approach Human Resources*. Manajemen

kontribusi karyawan (*Management of employee contribution*); bagaimana memilih karyawan yang mampu memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi bisnis, dengan system kompensasi yang memadai serta mampu berinovasi dan berkreaitivitas untuk meningkatkan karir mereka.

Dengan demikian akan terbangun peran strategis Sumberdaya manusia di dalam membangun organisasi bersaing.

Referensi

- Barry A. Friedman (2007), "Globalization Implications for Human Resource Management Roles", *Employ Respons Rights J* (2007) 19:157–171
- Choi Sang Long and Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2008),: Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resource Professionals; *European Journal of Social Sciences – Volume 7, Number 1*.pp 88-103.
- Cascio, W.F. (2003), *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work, Life and Profit*, 6th. Edition, NY: Mc Graw hill, Inc.
- Dr. Muna Kalyani (2011): "Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence". *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 8.
- Louisa Wah, "The New Workplace Paradox" *Management Review*, January 1998,7.
- Miles R and Snow C. (1984) Designing Strategic Human Resources Systems, *Organizational Dynamics*, Summer: 36-52.
- Mondy, R Wayne. *Human resource Management* 10th Ed. New Jersey: Pearson, 2008.
- Noe. A. Raymond; Hollenbeck. R John; Gerhart, Berry; Wright M. Patrick; (2003). *Human resources management: Gaining a competitive advantage*; McGraw-Hill Higher Education; International Edition.
- Prihatin Tiyanto PH (2010), Tantangan Manajemen Sumberdaya Manusia Era Abad 21". Penerbit Edukasi Mitra Grafika; cetakan pertama.
- Raymond Caldwell (2010), "Are HR Business Partner Competency Models Effective?", *Applied H.R.M. Research*, 2010, Volume 12, Number 1, pages 40-58
- Schuler, R.S and Jackson, S.E. 1996, *Human Resources Management: Positioning for the 21st Century*. 6th. Minneapolis St. Paul: West Publishing.
- Towers Perrin and Duncan Brown, "Reward strategies for real : moving from intent to impact," *world at work journal* 10, no .3 (thrd quarter, 2001).
- Truss C, Gratton L, Hope-Hailey V, McGovern P, & Stiles P. (1997) Soft & Hard Models of HRM: A Reappraisal . *Journal of Management Studies*, 34,1, pp.53-73.
- Wang De Yau; Niu Jen Han (2010); Multiple Roles of Human Resources Departmen in Buildings Organizational Competitiveness-

perspective of role Theory; International Management Review Vo.6 No.2.pp 13-18

Wright, P. and McMahan, G. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic HRM , *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.

HR Outsourcing (HRO): Its Impact on Your Company, Your Career, and the HR Profession (Presented by Tom Darrow 2006/2007 SHRM-Atlanta President Principal, Talent Connections)