

## OPTIMALISASI FUNGSI SDM SEBAGAI UPAYA MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN

5

Edy Rahardja

### Abstraksi

*Investasi dalam teknologi tampaknya hanya memberikan keunggulan kompetitif yang terbatas. Pfeffer (1994) menyatakan bahwa mesin tidak melakukan apa-apa, yang sebenarnya adalah manusia. Konsekuensinya untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang berkelanjutan (sustainable) dan sulit ditiru (imitability) adalah investasi dalam aspek SDM tidak dapat ditunda (Hani Handoko, 2000). Disadari bahwa ungkapan klise "manusia merupakan asset penting" ternyata masih kurang dihayati dibanyak organisasi. Mengapa demikian? Hal ini dapat disebabkan ketidakmengertian maknanya, atau orang yang ditugasi untuk mewujudkan kedalam tindakan tidak tahu bagaimana harus memulai. Bahkan mungkin implementasi dijalankan namun inersia-inersia budaya dan historis perusahaan membuat perubahan menjadi lambat.*

*Dalam praktik bisnis sering ditemukan isu-isu SDM masih cenderung diabaikan. Bahkan "competitive advantage" hanya dibahas dalam konteks perencanaan strategis yang meletakkan isu-isu SDM di latar belakang. Porter (1985) dalam pendekatan value chain masih meletakkan MSDM sebagai kegiatan pendukung. Dengan demikian seberapa mungkin MSDM mampu menempati peran utamanya tentu kembali pada seberapa besar MSDM mampu memberikan nilai kontribusi terhadap pengembangan keunggulan kompetitif berkelanjutan.*

*Tulisan ini mencoba menggali konsep yang terkait dengan optimalisasi fungsi SDM. Paparan diawali dengan formulasi integrasi perencanaan strategis dan fungsi SDM sebagai langkah awal strategi kompetitif, dilanjutkan dengan bagaimana memilih integrasi yang efektif dengan memperhatikan environmental fit, serta penjabaran strategi kompetitif dengan menggunakan pendekatan Porter dan upaya mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengolahan SDM yang efektif. Tulisan ini ditutup dengan implikasi dan implementasi praktis strategi kompetitif, manupakah perusahaan menjabarkan dalam tataran praktis, prasyarat apa yang diperlukan dan bagaimana upaya mengatasi kendala yang muncul.*

*Tulisan ini mendasarkan kerangka konsep, sebagaimana terjabar dalam tampilan-1, bahwa integrasi perencanaan strategis dan fungsi SDM akan menghasilkan strategi kompetitif yang terintegrasi sesuai dengan sesuai dengan kondisi masing-masing perusahaan. Strategi kompetitif yang dilandasi dengan pengelolaan karyawan secara tepat akan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Bukan hanya keunggulan kompetitif sesaat tetapi mampu mempertahankan sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Demikian seterusnya sehingga dihasilkan suatu penegasan pentingnya mengelola SDM secara efektif dalam bentuk praktik manajemen strategi.*

*Key word : SDM, sustainable, immitability, strategi kompetitif*

## Integrasi yang Berhasil

Pengalaman dari riset menunjukkan bahwa perencanaan formal, meskipun sangat penting, namun tidak menjamin sukses. Terdapat pengakuan bahwa pencapaian sukses bisnis jangka panjang tidak sekedar mensyaratkan perumusan suatu strategi namun juga pelaksanaannya. Dalam konteks yang demikian, disadari sepenuhnya bahwa orang merupakan elemen kunci dalam pelaksanaan strategi yang berhasil. Ini berarti suatu strategi yang tepat dan angkatan kerja yang efektif merupakan unsur-unsur pokok bagi viabilitas jangka panjang. Permasalahannya integrasi perencanaan strategis dan fungsi SDM yang bagaimana yang mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi yang tinggi? Dan bagaimana kedua fungsi ini dapat dipadukan berdasarkan skema yang digunakan Golden dan Ramanujam dalam penelitian sebelumnya, Buller (1985) mengidentifikasi tingkat integrasi perencanaan strategis dan fungsi SDM ke dalam empat jenis keterkaitan (dari integrasi rendah ke integrasi tinggi).

### Administratif Linkage

Dalam jenis keterkaitan ini, departemen SDM memainkan peran personalia tradisional dalam pengertian menyediakan dukungan operasional harian, mengembangkan program-program okasional dan menangani pekerjaan yang berkaitan dengan aspek-aspek logistik fungsi ketenagakerjaan.

Pada perusahaan yang memiliki keterkaitan ini, manajer puncak dan manajer fungsional lainnya pada

umumnya mempertimbangkan fungsi SDM sebagai fungsi yang relatif kurang penting dan tidak memandang SDM sebagai kendala atau sebagai aset perusahaan.

### One Way Linkage

Pada perusahaan yang memiliki jenis keterkaitan ini, terdapat suatu hubungan yang sekuensial antara strategis dan fungsi SDM. Secara teoritis keterkaitan ini dapat mengalir ke tiap arah. Dalam praktik, biasanya mengalir dari perencanaan strategis ke fungsi SDM sehingga fungsi SDM secara tipikal merancang program-program dan system untuk mendukung tujuan strategis.

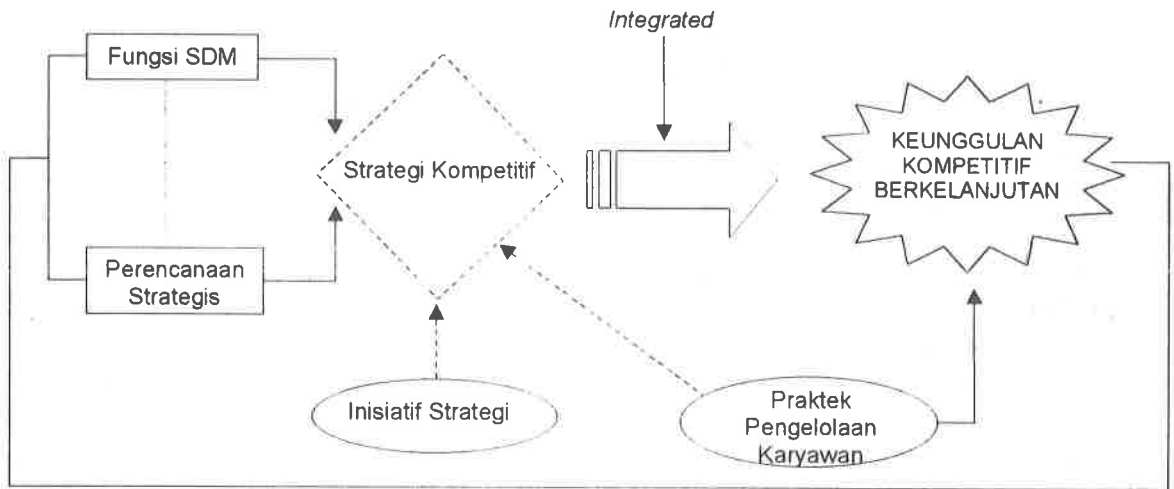
Oleh karena itu SDM "bereaksi" terhadap inisiatif-inisiatif strategis dan walaupun SDM sangat penting bagi keberhasilan bisnis namun manajer puncak belum memposisikan SDM sebagai suatu mitra (*partner*) bisnis strategis.

### Two Way Linkage

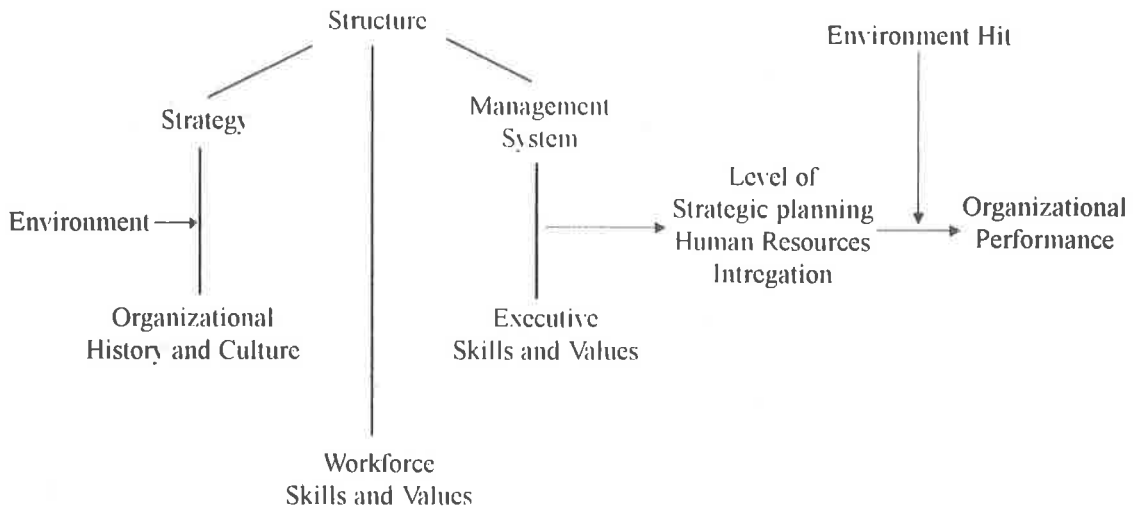
Jenis keterkaitan ini dicirikan oleh suatu hubungan timbal-baik (resiprokal) dan saling bergantung (*interdependen*) antara perencanaan strategis dan fungsi SDM sehingga ada suatu pengakuan bahwa *business plan* mempengaruhi dan dipengaruhi oleh aktivitas-aktivitas SDM.

Fungsi SDM karenanya dipandang sangat penting dan kredibel seta personil SDM bersifat proaktif dalam merespon dan membantu menentukan arah strategis perusahaan. Konsekuensinya, lini manajer, perencanaan bisnis dan anggota staf SDM menjalin hubungan satu sama lain sebagai

**Gambar 1.**  
Kerangka Linking Strategi Bisnis dan Fungsi SDM



**Gambar 2**  
Keterkaitan Faktor-faktor yang mempengaruhi Integrasi Perencanaan Strategis dan SDM



mitra (*partner*) strategis

### **Integrative Linkage**

Jenis keterkaitan ini dicirikan oleh hubungan interaktif yang dinamis antara perencanaan strategis dan fungsi SDM. Interaksi, baik yang formal maupun informal, sering terjadi. Eksekutif SDM senior dipandang sebagai mitra bisnis strategis dengan para eksekutif senior lainnya dan dilibatkan dalam keputusan-keputusan strategis walaupun tidak secara langsung melibatkan masalah-masalah SDM.

Mengkaji terciptanya integrasi tersebut, setidaknya terdapat tujuh faktor penting yang berpengaruh:

1. Lingkungan, dalam bentuk meningkatnya persaingan, perubahan teknologi dan perubahan demografi pasar tenaga kerja
2. Sejarah dan budaya organisasional
3. Strategi
4. Nilai-nilai dan *skill* para eksekutif
5. Keahlian dan nilai-nilai karyawan
6. Sistem manajemen, yang meliputi sistem ganjaran (*reward*), sistem komunikasi dan sistem informasi SDM; dan
7. Database-database SDM

Ketujuh faktor tersebut membawa pada suatu muara kesimpulan bahwa keberhasilan organisasi bukan terletak pada tingkatan seberapa jauh integrasi SDM dan fungsi lain tetapi seberapa jauh tingkat integrasi perencanaan strategis dan SDM "sesuai" dengan lingkungan eksternal organisasional (lihat gambar 2). Dengan demikian tingkat integrasi yang

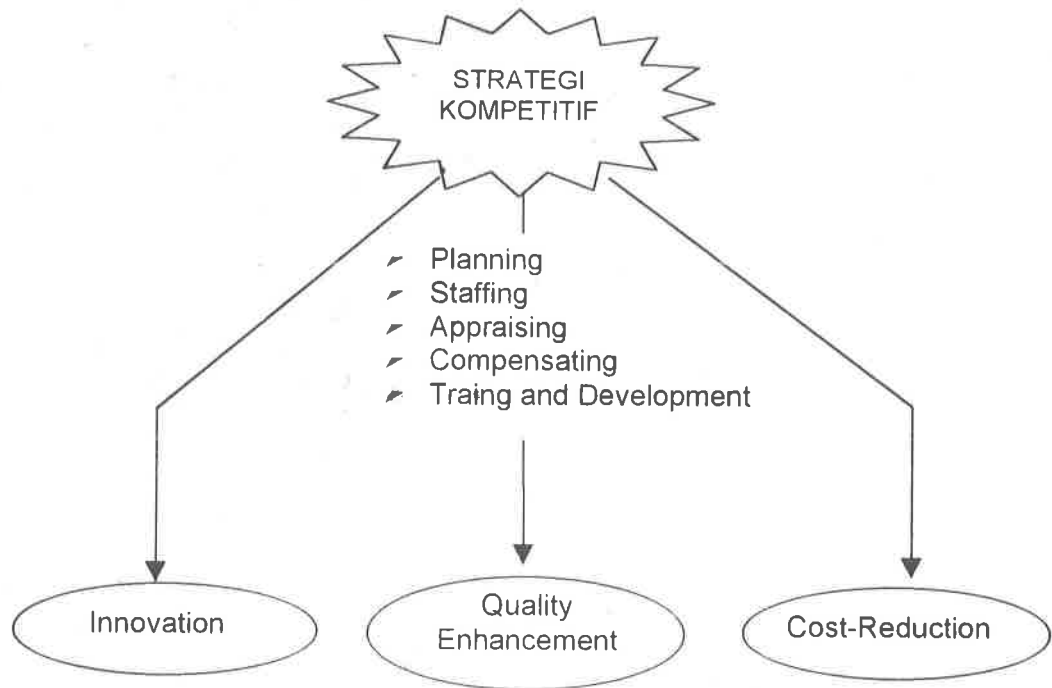
lebih tinggi mungkin penting bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dinamis sedangkan tingkat integrasi yang lebih rendah mungkin lebih cocok bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang tidak berubah.

Gambar 2 adalah suatu model yang menggambarkan hubungan antara determinan—determinan utama integrasi perencanaan strategis dan SDM. Terkandung tiga hal penting dalam model tersebut. *Pertama*, tingkat integrasi perencanaan strategis dan SDM adalah suatu fungsi dari sejumlah faktor yang saling berhubungan, dengan perubahan lingkungan dan strategi perusahaan sebagai faktor pendahulu. *Kedua*, model tersebut mencerminkan suatu prefekif sistem yang mengakui bahwa perubahan dalam suatu kelompok variabel kemungkinan akan mempengaruhi variabel-variabel lainnya dan tingkat integrasi adalah suatu fungsi dari kesesuaian diantara semua unsur-unsur dari sistem tersebut. *Ketiga*, model tersebut menunjukkan kesesuaian yang tepat antara integrasi perencanaan strategis dan SDDM dengan lingkungan perusahaan.

### **Strategi Kompetitif**

Salah satu indikator keberhasilan organisasi adalah kemampuannya memiliki keunggulan kompetitif (Schuler, 1987). Konsep keunggulan kompetitif dijelaskan oleh Porter sebagai sari pati dari strategi kompetitif. Tiga strategi kompetitif yang dapat digunakan oleh organisasi adalah *innovation*, *quality-enhancement* dan *cost reduction*. Strategi yang pertama digunakan untuk mengembangkan

**Gambar 3**  
Strategi Kompetitif yang mendasarkan Implementasi Fungsi SDM



produk yang berbeda dengan para pesaing melalui pemberian tawaran yang dan berbeda. Peningkatan kualitas produk merupakan fokus pokok dari strategi kedua. Didalam strategi ketiga, organisasi berupaya mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menjadi produsen berbiaya paling rendah.

Secara umum profil perilaku peran karyawan dalam perusahaan yang menjalankan kompetitif *innovative* mencakup:

1. tingkat perilaku kreatif yang tinggi

2. Fokus berjangka panjang
3. Tingkat perilaku kerja sama dan ketergantungan yang relatif tinggi
4. Tingkat perhatian akan kualitas yang cukup
5. Perhatian yang cukup atas kuantitas
6. Tingginya perhatian yang sama bagi proses dan hasil
7. Tingkat mengambil resiko yang lebih besar
8. Dan toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan ketidak mampuan memperediksi.

Implikasi strategi ini bukan pada

pengelolaan karyawan untuk bekerja lebih tekun atau lebih cerdas melainkan keharusan karyawan untuk bekerja secara berbeda.

Profil perilaku karyawan diperlukan untuk perusahaan yang menjalankan *strategi quality-enhancement* adalah:

- 1 Perilaku yang bisa diprediksi dan relatif refetitif
- 2 Fokus jangka panjang dan menengah
- 3 Perilaku saling ketergantngan dan kerja sama yang cukup
- 4 Perhatian yang tinggi terhadap kualitas
- 5 Perhatian yang tinggi terhadap proses
- 6 Aktifitas beresiko rendah dan
- 7 Komitmen terhadap tujuan organisasi

Dengan melihat peran perilaku tersebut dapat ditarik kesimpulan pokok bahwa implikasi strategi ini berpusat pada pengelolaan manusia sehingga dibutuhkan lebih sedikit, tetapi signifikan, untuk memproduksi hasil pada tingkatan yang sama.

Akhirnya profil perilaku peran karyawan yang dibutuhkan bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui *cost reduction* adalah:

- 1 Perilaku yang relatif bisa diprediksi dan refetitif
- 2 Fokus yang berjangla pendek
- 3 Aktivitas individu
- 4 Perhatian yang cukup terhadap kkkualitass

- 5 Perhatian yang tinggi terhadap kuantitas
- 6 Perhatian utama pada hasil
- 7 Aktivitas beresiko rendah dan
- 8 Tingkat kenyamanan yang relatif tinggi dengan stabilitas.

Dari ketiga strategi kompetitif tersebut, dalam memutuskan yang terbaik maka setidaknya perlu diperhatikan dua faktor pokok yaitu keinginan pelanggan dan sifat persaingan. Apabila pelanggan menuntut kualitas, strategi *cost-reductin* tidak seefektif strategi *quality-enhancement*. Sebaiknya jika produk yang diinginkan konsumen relatif tidak "terdiferensiasi" maka strategi *cost-reduction* menjadi pilihan yang tepat. Dalam menggunakan strategi kompetitif tersebut tentunya tidak ada keharusan hanya menggunakan salah satu saja dari strtegi yang tersedia, sehingga dimungkinkan organisasi menghasilkan tantangan stimulasi dan penghargaan atas perilaku peran yang berbeda sementara pada saat yang sama berusaha mengelola konflik dan ketegangan yang muncul sebagai akibatnya.

Disisi lain perubahan strategi harus disertai dengan perubahan praktik SDM sehingga konsekuensinya karyawan akan menghadapi hubungan ketenagakerjaan yang selalu berubah, Setidaknya ada dua implikasi penting, *Pertama* karyawan suaaatu perusahaan mungkin dimasukkan dalam serangkaian praktek SDM yang berbeda, yang mengakuisisi perilaku peran yang berbeda. *Kedua*, semua komponen satu sistem praktek SDM harus diubah dan diimplementasikan secara simultan.

### Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Tabel 1  
Tiga Strategi Kompetitif dan Perilaku Peran yang Dibutuhkan

Keterangan	Innovation	Quality Enhancement	Cost Reduction
Tingkat Perilaku	Kreatif	Repetitive dan predictable	Repetitive dan predictable
Fokus	Kerjasama. saling ketergantungan	Kerjasama. saling ketergantungan	Individu
Subyek perhatian	Jangka Panjang	Jangka panjang dan menengah	Jangka pendek
Tingkat Pengambilan Resiko	Kuantitas Kualitas Proses Hasil	Proses Kualitas	Kualitas Output
	Tinggi	Rendah	Rendah

Sumber: *Linking competitive strategies with human resource management practise*, Academy of Management EXECUTIVE, 1 (3) : 207-219.

Untuk menjamin kapabilitas perusahaan dalam jangka penjang maka diprasyarkan keharusan memiliki kungulan kompetitif berkelanjutan, sesuatu yang (1) membedakan dari pesaing, (2) memberikan keuntungan ekonomis yang positif, (3) tidak mudah diduplikasi. Michael Porter mengidentifikasi lima kekuatan kompetitif mendasar yang menentukan kemampuan perusahaan dalam industri:

- 1 Masuknya pesaing baru
- 2 Ancaman adanya pengganti (*subtitute*)
- 3 Daya tawar menawar (*bergaining*

*power*) pembeli

- 4 *Bargaining power* pemasok dan
- 5 Persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada.

Semakin tinggi *entry berrier* yang dipegang oleh perusahaan semakin besar daya saing yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan (Pfeffer, 1995).

Menurut Barney (1991), suatu keunggulan kompetitif yang dihasilkan dari strategi kompetitif akan berlanjut menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya bila para pesaing tidak mudah menirunya. Peffer (1995) juga menegaskan bahwa untuk mendapatkan

*economy return* yang besar, suatu perusahaan haruslah memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sesuai yang (1) membedakan dari pesaing, (2) memberikan benefit ekonomi yang positif, dan (3) tidak mudah diduplikasi. Secara ringkas, kondisi paling penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah bahwa para pesaing yang ada potensial tidak mampu atau tidak akan mengambil tindakan untuk menutup gap kapabilitas yang mendasari diferensiasi. Bila para pesaing dapat dan akan menutup gap, keunggulan kompetitif tersebut menjadi tidak *sustainable*.

Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan maka pengelolaan SDM secara efektif menjadi isu sentral. Permasalahannya untuk menerjemahkan konsep tersebut menghadapi tantangan utama dalam mengarahkan organisasi untuk melakukan dua perubahan konseptual vital. Pertama, perusahaan seharusnya tidak percaya bahwa orang merupakan *asset* paling penting tetapi juga menerjemahkan keyakinan ini kedalam praktik-praktik MSDM sehari-hari. Kedua, perusahaan harus mengubah *mindsets* "kos" SDM sebagai investasi.

Dasar pemikiran makin pentingnya SDM dan bagaimana dikelola sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah banyak sumber kompetitif tradisional, seperti teknologi, produk dan proses, proteksi pasar, akses ke sumber daya finansial dan *economy of scale*, menjadi kurang *powerful* (Pfeffer, 1994). Sejalan dengan makin kurang pentingnya sumber keunggulan kompetitif tradisional tersebut, disadari bahwa keunggulan yang paling sulit dilakukan dan ditiru dan lebih sus-

*tainable* adalah melalui kegiatan-kegiatan dan praktik-praktik MSDM karena sukses yang datang dari MSDM sering tidak transparan dan tidak *visible*.

## Penutup

Beberapa kendala yang muncul dalam implementasi integrasi perencanaan dan SDM yang efektif dapat diklasifikasikan dalam dua aspek penting: kendala perpetual dan kendala struktural. Para eksekutif perencanaan strategis dan SDM kadang-kadang memiliki persepsi yang berbeda tentang sejauh mana perencanaan strategis dan fungsi SDM, terintegrasi dalam perusahaan. Para eksekutif perencanaan strategis kadang mengabaikan pengaruh fungsi SDM dalam pembuatan keputusan strategis, sebaliknya seksekutif SDM cenderung melebih-lebihkan pengaruh mereka. Kendala yang terkait dengan struktural adalah bagaimana menempatkan personil untuk menjalankan fungsi SDM dan penekanan relatif tentang peran yang diberikan kepada lini dan staf dalam proses perencanaan strategis.

Bagaimana pengupayakan pemecahannya? Terlepas dari permasalahan struktural, integrasi akan efektif jika eksekutif perencanaan strategis dan SD sama-sama memiliki apresiasi yang tepat mengenai peran strategis karyawan serta ketika masing-masing eksekutif memiliki sikap saling menghormati pengetahuan dan keahlian masing-masing sehingga menimbulkan perasaan *partnership*. Disamping keahlian dari karyawan, motivasi bersama juga sangat penting terutama ketika lingkungan berubah.

Integrasi perencanaan strategis dan



SDM juga dapat ditingkatkan melalui pembentukan sistem formal pendukung. Pemberitahuan tentang tujuan strategis perusahaan kepada personil dalam perusahaan berguna untuk menciptakan pemahaman lebih luas tentang peran karyawan dalam mencapai sasaran strategis. Sistem kompensasi yang memadai yang mampu memberikan ganjaran bagi para kontributor kinerja perusahaan kiranya dapat merangsang suatu perspektif *integrative*. Dan sistem informasi SDM yang lengkap, yang

mampu mencatat keunggulan dan kelemahan para karyawan, dapat menciptakan suatu landasan untuk manajemen karyawan sebagai sumber daya strategis.

Singkatnya untuk mengembangkan integrasi perencanaan strategis dan SDM yang lebih integratif membutuhkan usaha terkonsentrasi dan mencakup berbagai aspek (multidimensional). Lebih spesifik lagi membutuhkan *high effort* yang didukung *framework* yang jelas pada masing-masing pengelola organisasi. ■

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B. 1991. *Firm Resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1) : 99-120.
- Buller, P.F. 1985. *Successful partnership : HR and strategic planning at eight top firms*. Organizational Dynamics, 27-43.
- Hani Handoko. 2000. *Keunggulan kompetitif Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jurnal Manajemen DAYA SAING, Vol. 1, No. 1, Hal. 19-25.
- Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick Hall, M.L. 1988. *Strategic Human Resources management: A review of literature and proposed technology*. Academy of Management Review, 13 (3) : 454-470.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston, MA : HBS Press.
- , 1995. *Producing Sustainable competitive advantage through the effective management of people*. Academy of Management EXECUTIVE, 19 (1) : 55-72.
- Porter, Michael E. 1995. *Competitive Advantage*. New York : Free Press.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. 1987. *Linking competitive strategies with human resource management practise*. Academy of Management EXECUTIVE, 1 (3) : 207-219.