

STRATEGI SUMBERDAYA MANUSIA : ISU DAN TANTANGAN

Bujang

Abstrak

Victory is all the company in face consequence competition environment change. Signed growing the technology and social development the society. Victory only reached by a strategy can make of score to Consument all easy imitate by competition. Resouce strategy is constitute, only one strategy can of answer anything. When it harmoniously with business strategy for to support Implementation fesources strategy, department of resource demanded must ability role resource variety, understood technology information in competition, human resource life cycle and execute outsourching in human resources management. Beside that must answer challenges in human resource strategy such as: how to creat value for human resources, how to create its not easy imitated strategy by competition, and prepare the source to win the competition for the company.

Keywords : Strategi, Information technology, Reengeneering, outsourcing

Kemenangan adalah segalanya bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan akibat dari perubahan lingkungan yang ditandai oleh pertumbuhan teknologi dan perkembangan sosial masyarakat. Kemenangan ini hanya dapat dicapai oleh sebuah strategi yang dapat menciptakan nilai bagi konsumen sekaligus tidak mudah ditiru oleh pesaing. Strategi sumberdaya manusia adalah merupakan salah satu strategi yang dapat menjawab semuanya itu, apabila perumusannya selaras dengan strategi bisnis. Untuk mendukung pengimplementasian strategi sumberdaya manusia depar-temen sumberdaya manusia dituntut harus mampu mengelola keragaman sumber-daya manusia, memahami teknologi informasi dalam persaingan, rekayasa ulang sumberdaya manusia, dan melakukan outsourcing dalam manajemen sumberdaya manusia. Disamping itu harus menjawab tantangan-tantangan dalam strategi sumberdaya manusia seperti: bagaimana menciptakan nilai bagi sumberdaya manusia, bagaimana menciptakan strategi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing, dan menye-diakan sumber untuk memenagan persaingan bagi perusahaan

Kata kunci: Strategi, Teknologi Informasi, Rekayasa ulang, dan outsourcing

Pendahuluan

Dalam sebuah strategi, kemenangan adalah segalanya. Untuk mencapai kemenangan sebuah perusahaan harus mempunyai *strategic competitiveness*, yang dapat dicapai apabila sebuah perusahaan berhasil memformulasikan serta menerapkan suatu strategi pencipta nilai. Pada saat perusahaan menerapkan strategi tersebut perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkan serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut. Artinya perusahaan memiliki *sustainable competitive advantage* yang dapat menghasilkan laba di atas rata-rata (*above-average profit*) bagi investor

Untuk mendapatkan *sustainable competitive advantage*, departemen sumberdaya manusia haruslah berfungsi sebagai mitra dalam menyusun rencana strategi organisasi dikarenakan sumberdaya manusia merupakan pertimbangan kunci dalam menentukan strategi dan memahami bisnis dengan baik untuk membantu dan bereaksi terhadap penyusunan strategi tersebut. Sehingga strategi *corporate* yang telah diformulasikan akan menjadi titik tolak dalam perumusan strategi sumberdaya manusia yang merupakan strategi fungsional dalam sebuah perusahaan. Dari keseluruhan strategi bisnis dalam suatu perusahaan, tidak berlebihan kiranya bila strategi sumberdaya manusia perlu mendapatkan perhatian utama.

Ulrich & Lake, (1990) mengatakan bahwa pada saat modal dan teknologi semakin bisa dijangkau oleh hampir semua organisasi diseluruh dunia, usaha untuk mencari sumber-sumber *competitive advantage* semakin diarahkan pada masalah kemampuan organisasional, dan khususnya pada strategi sumberdaya manusia Dyer (1993). Di Jepang sebagian besar kemajuan atau peningkatan dalam hal produktivitas dan khususnya kualitas dari perusahaan-perusahaan Jepang berkaitan proses-proses manajemen, sistem kerja, dan pendekatan-pendekatan manajemen sumberdaya manusia (Nonaka, 1992). Saat ini, masalah harga dan kualitas yang kompetitif, bagi banyak perusahaan, hanya dianggap sebagai dasar saja, sementara persaingan yang sebenarnya terjadi dalam kegiatan pelayanan, kecepatan pelayanan dan inovasi. Disamping itu pelaksanaan sumberdaya manusia mempunyai peranan penting dalam mengatur aset orang-orang di perusahaan, yang dapat mendatangkan keuntungan yang bersaing (Barney, 1998), dan karyawan merupakan kontribusi terbesar untuk perusahaan dalam persaingan (Beichheld, 1996) serta perilaku karyawan dalam persaingan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dan sulit ditiru oleh perusahaan lain.

Disisi lain perubahan lingkungan menjadikan terjadinya transformasi manajemen dan organisasi sebagai bentuk tanggapan dan adaptasi strategis. Transformasi organisasi dilakukan dengan pendefinisian kembali bisnis dan harus membuat komitmen membangun kompetensi organisasi yang adaptif dan tanggap terhadap konsumen. Hal ini berarti

organisasi harus dapat membangun *human skill*, penciptaan kultur organisasi yang khas, desain proses manajemen/operasional dan sistem informasi. *Human resource value added* yang berkualitas tinggi menjadikan organisasi mampu bersaing berdasarkan tingkat *market responsiveness, service quality, products differentiation* dan *technology innovation*.

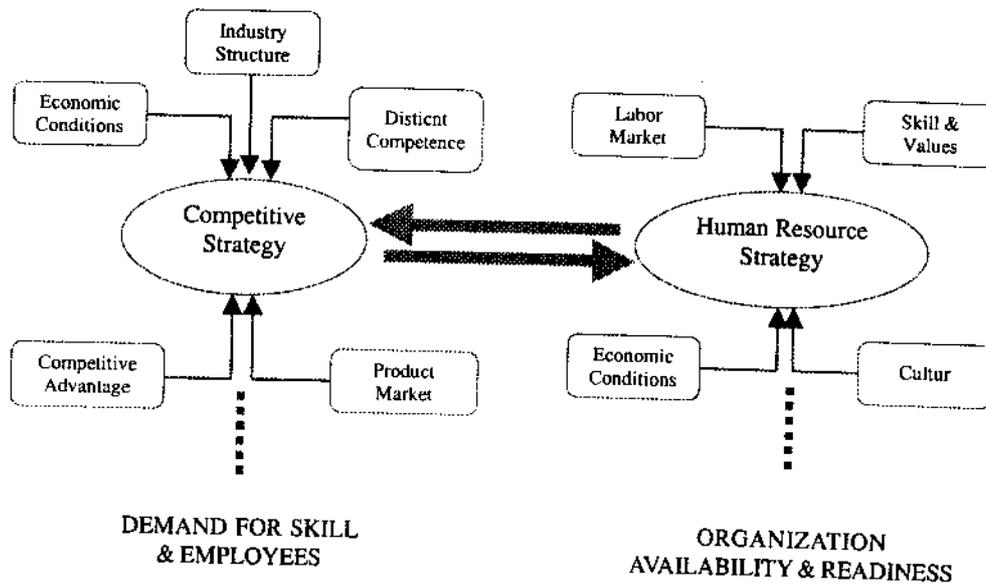
Apakah Human Resource Strategi itu?

Schuler & Walker (1990) strategi sumberdaya manusia merupakan sekumpulan asset dari proses dan aktivitas yang dipadukan secara bersama-sama oleh sumberdaya manusia dan manajer untuk memecahkan masalah hubungan manusia dengan bisnis. Namun Simamora (1997) mengemukakan strategi sumberdaya manusia merupakan suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan pokok, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur ke dalam rencana keseluruhan yang kohesif. Dari pendapat di atas dapat kita simpulkan bahwa strategi sumberdaya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumberdaya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia (*people-related business issue*) Kegiatan strategi sumberdaya manusia didasarkan pada: kerjasama antara sumberdaya manusia dan manajer lini dalam mengelola sumberdaya manusia yang menekankan pada *people-related business concerns*, untuk mencapai tujuan strategi bisnis yang ditetapkan, yaitu meningkatkan kinerja bisnis saat ini dan masa depan serta menghasilkan *sustainable competitive advantage*. Sementara itu Simamora (1997) mengatakan bahwa *human resource strategy* yang terformulasi dengan baik akan membantu mengumpulkan dan mengalokasikan sumber-sumber daya perusahaan ke dalam suatu entitas unik berdasarkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internalnya, perubahan-perubahan lingkungan dan tindakan-tindakan pesaing yang terantisipasi.

Beberapa formulasi perencanaan dan implemementasi strategi sumberdaya manusia pada tipology *competitive strategy* korporate. *Pertama*, strategi inovasi yaitu antara lain: sistem kompensasi dan insentif yang adil dan bersaing; jaminan kerja dan keamanan serta keadilan bagi setiap karyawan; pelembagaan promosi dengan diversifikasi sistem pengembangan yang mampu mengeksplorasi kemampuan dan bakat serta perilaku yang dibutuhkan secara optimal, seperti kreativitas, kooperatif, dan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap kualitas dan kuantitas. *Kedua*, strategi peningkatan kualitas yaitu antara lain: *job description* relatif tetap dan eksplisit; partisipasi karyawan relatif tinggi untuk pengambilan keputusan yang relevan; pelatihan dan pengembangan karyawan secara luas dan berkelanjutan. *Ketiga*, strategi penurunan biaya yaitu antara lain: desain pekerjaan yang relatif sempit; penilaian kinerja secara jangka pendek dan berorientasi pada hasil; pelatihan dan pengembangan karyawan dengan tingkat minimal; efisiensi dengan

pengawasan yang ketat terhadap aktivitas karyawan.

Selanjutnya timbal balik ketergantungan antara strategi bisnis perusahaan dan strategi sumberdaya manusia terletak pada maksud pendekatan kepada strategi manajemen sumberdaya manusia (lihat gambar 1).



Sumber : Lengnick-Hall C.A. & Lengnick-Hall M.L., 1988, Strategy Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, *Academy of Management Review*, 13(3): 27-43.

Gambar 1
A Perspective on Business Strategy and Human Resource Strategy Interdependence

Strategi sumberdaya manusia dan strategi bisnis terlihat sebagai hasil gabungan karena masing-masing, fungsi, kejadian, dan hubungan menyebabkan hasil organisasi (Lengnick-Hall C.A. & Lengnick-Hall M.L. 1988). Interaksi yang penting antara permintaan multidimensi dan ber-bagai segi kesiapan adalah: masing-masing menjadi input ke yang lain dan menjadi pembatas ke yang lain

Strategi sumberdaya manusia yang dirancang dengan baik yang dan satu sama lainnya selaras dengan strategi perusahaan, maka sumberdaya manusia akan mampu memberikan dukungan terhadap arah perusahaan dan mendapatkan *competitive advantage*. Perumusan strategi sumberdaya manusia yang selaras dengan strategi

perusahaan (*Corporate-level strategy*) yang menekankan pada tindakan yang harus diambil untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan *competitive advantage*, ada beberapa isu yang dapat mendukung dalam memformulasikan strategi tersebut, yaitu departemen sumberdaya manusia harus mampu: *pertama*, mengelola keragaman sumberdaya manusia; *Kedua*, memahami teknologi informasi dalam persaingan; *Ketiga*, merencanakan ulang sumberdaya manusia; dan *Keempat*, melakukan *outsourcing* dalam manajemen sumberdaya manusia.

Mengelola Keragaman Sumberdaya Manusia

Terbitnya publikasi Departemen Tenaga Kerja *Workforce 2000* pada tahun 1987 menciptakan kesadaran umum akan perlunya dunia usaha mengembangkan keahlian dalam mengelola keanekaragaman sumberdaya manusia (Olien & Rynes, 1991). Akhirnya banyak perusahaan memahami dan menghargai berbagai dimensi perbedaan, seperti jenis kelamin, suku, budaya, umur, bidang keahlian fungsional, agama, gaya hidup, dan seterusnya. Organisasi yang sukses menyadari bahwa keanekaragaman merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan (Jackson, dkk, 1992). Menurut Stona J. Fitch, wakil presiden produksi untuk P&G Co., perusahaan yang pertama kali menyadari masalah ini akan memberikan perhatian yang besar akan memiliki *competitive advantage*. Keanekaragaman menyediakan lingkungan yang lebih kaya, berbagai macam sudut pandang, dan produktivitas yang lebih besar (Copeland, 1988). Dan yang tak kalah pentingnya, menjadikan tempat kerja menarik dan menyenangkan.

Schuler & Jackson (1996) mengemukakan bahwa keragaman sumberdaya manusia akan sangat berarti bila dikaitkan dengan konteks perubahan lingkungan bisnis yang lebih ditekankan pada meningkatnya tugas interpersonal dalam menyediakan pelayanan mutu, globalisasi dalam pasar dan bisnis, serta meningkatnya penggunaan kelompok kerja. Hal ini membuat manajemen untuk menjadikan pengelolaan keragaman menjadi prioritas utama. Sementara itu Haskett dkk (1990) mengatakan bahwa perusahaan yang sukses akan bereaksi terhadap keanekaragaman sumberdaya manusia sebagai satu masalah bisnis yang penting, dengan melakukan perencanaan sumberdaya manusia yang proaktif dan strategik. Sebagai tambahan dengan adanya kecenderungan perubahan demokratis baik konsumen maupun angkatan kerja tahap ini membuat keanekaragaman sumberdaya manusia sebagai isu dalam strategi bisnis.

Untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dari keragaman sumberdaya manusia Dass & Parker (1999) mengemukakan 3 bentuk pendekatan yang digunakan dalam pengelolaan keragaman sumberdaya manusia yaitu: *Pertama*, pendekatan episodik, yang biasanya lebih dominan digunakan apabila terdapat hanya sedikit tekanan untuk keragaman dan para manajer memandang keragaman sebagai suatu isu marjinal. Inisiatif keragaman

dari para manajer ini cenderung terisolasi, terputus-putus, dan terpisah dari aktivitas-aktivitas organisasional inti. *Kedua*, pendekatan berdiri lepas, perusahaan mengalami tekanan-tekanan moderat untuk keragaman dan memandangnya sebagai suatu isu yang signifikan tetapi disamping itu sangat mungkin memformalisasikan inisiatif-inisiatif keragaman, tanpa mengintegrasikannya secara penuh dengan aktivitas-aktivitas inti dan *Ketiga*, pendekatan sistematik, perusahaan yang mengalami tekanan-tekanan tinggi untuk keragaman dan memandang keragaman sebagai suatu isu strategis. Pendekatan ini melibatkan pengkaitan inisiatif-inisiatif keragaman dengan sistem-sistem dan aktivitas-aktivitas inti organisasi yang telah ada.

Teknologi Informasi dalam Persaingan

Persaingan global semakin menuntut para manajer membuat keputusan bisnis yang lebih cepat dan lebih baik. Teknologi informasi sering diutamakan sebagai sarana yang penting untuk memperbaiki pembuatan keputusan manajemen. Disamping itu mengatakan teknologi dapat meningkatkan kontribusi sumberdaya manusia terhadap daya saing dan juga digunakan untuk mengembangkan produk yang lebih kompetitif (Broderick & Boudreau 1992). Seperti apa yang dilakukan oleh para manajer perusahaan di Amerika atas kekhawatirannya tersaingi oleh perusahaan lain membuat para manajer berupaya untuk memadukan strategi, motivasi, teknologi, dan metode kerja serta desain yang menimbulkan *sustainable competitive advantage* dan berada diatas kinerja rata-rata. Upaya tersebut meliputi penerapan informasi teknologi dan penerapannya. Banyak manajer yang tertarik untuk mendesain penerapan sumberdaya manusia dengan lebih baik, mereka menginginkan investasi dalam penerapan seperti ini akan memberikan kontribusi bagi keunggulan perusahaan.

Hasil wawancara dengan Fortune 500 atas investasinya pada *Human Resource Information Systems* (HRIS) dan penggunaan informasi dalam pelatihan sumberdaya manusia menunjukkan bahwa teknologi informasi memiliki potensi yang luar biasa untuk membuat sumberdaya manusia menjadi lebih kompetitif (Broderick & Boudreau 1992). Schuler & Jackson (1996) mengemukakan dengan bantuan komputer, kemungkinan memadukan perencanaan sumberdaya manusia dengan kebutuhan perencanaan bisnis menjadi lebih besar. Di Chevron Corporation di San Francisco, California, kelompok sumberdaya manusia telah berhasil memadukan perencanaan sumberdaya manusia secara lebih erat dengan perencanaan bisnis melalui desentralisasi HRIS-nya kepada unit-unit usaha yang ada. Simamora (1997) apabila digunakan secara benar, HRIS dapat menjadi instrumen yang berharga bagi perencanaan dan implementasi perencanaan strategik. Sebagai tambahan HRIS dapat membantu para pengambil keputusan memahami secara lebih baik bagaimana sumberdaya manusia dapat menjadi alat kompetitif yang bernilai.

Lebih jauh lagi dalam sumberdaya manusia teknologi informasi dapat digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang lebih kompetitif. Schuler & Jackson (1996) mengidentifikasi tiga level strategi kompetitif perusahaan sebagai pemacu utama dari tujuan kompetitif *Human Resource*, yang meliputi: *Pertama, Cost leadership strategy*, perusahaan berupaya untuk menjadi produsen “biaya rendah” dalam industrinya; *Kedua, Quality/costumer satisfaction strategy*, yang menekankan perbaikan kerja, produk dan kepuasan konsumen sebagai alat untuk menetapkan *premium price*; *Ketiga, Innovation Strategy* yang menekan pada pembedaan (*differentiation*) yang terus menerus melalui penciptaan *new operations* dan metode manajemen teknologi, atau produk.

Untuk mencapai hasil yang optimal dengan teknologi informasi dalam kegiatan sumberdaya manusia kami memberikan sebuah kerangka perpaduan antara tujuan daya saing sumberdaya manusia dengan penerapan komputer sumberdaya manusia dalam sebuah investasi perusahaan. (*lihat tabel 1*). Dalam tabel 1 mengilustrasikan bagaimana sumberdaya manusia dapat membagi kerjanya dan menempatkan keputusan terkait untuk masing-masing strategi persaingan. Untuk mencapai *cost leadership*, sumberdaya manusia harus mempersingkat proses pencatatan pegawai, daftar gaji dan tunjangan dengan cara menstandarisasi serta menghilangkan keputusan yang tidak perlu. Untuk mencapai *Quality/costumer satisfaction*, sumberdaya manusia dapat bekerjasama dengan para manajer lini atau dengan klien yang lain agar menjadi lebih responsive terhadap apa yang mereka inginkan. Sedangkan untuk *Innovation Strategy*, sumberdaya manusia dapat mengalokasikan 15-20% waktu dari stafnya untuk eksplorasi proyek kreatif, dengan pembayaran jangka pendek yang tidak pasti.

Dalam tabel 1 juga dijelaskan bawa tipe aplikasi komputer yang mendukung pencapaian strategi yang telah ditentukan Broderick, R, & Boudreau (1992) membagi tiga tipe aplikasi komputer yaitu: *pertama*, proses transaksi/sistem pelaporan/ tracking; *kedua, expert system* (sistem keahlian), dan *ketiga, decision support system* (sistem yang mendukung keputusan). Melihat tabel 1 diatas dapat kita simpulkan bahwa pengembangan penerapan komputer dapat membantu perusahaan dalam menyeleksi alternatif penempatan tenaga kerja utama, menunjukkan bagaimana keputusan memperkerjakan serta melatih sumberdaya manusia di dalam unit penjualan dapat mempengaruhi penerimaan penjualan dan keuntungan. Dalam penerapan komputer yang bisa membantu pencapaian tujuan kompetitif, perusahaan harus mengembangkan kerangka kerja di dalam bagian-bagian, yang diikuti dengan merumuskan kembali tujuan kompetitif sumberdaya manusia dan keputusan-keputusan yang terkait, mendiskripsikan tipe aplikasi komputer dan keputusan yang didesain untuk memperbaiki, dan memadukan tujuan kompetitif sumberdaya manusia dengan aplikasi komputer yang menunjang tujuan tersebut.

Tabel 1
Matching Computer Applications with HR Competitive Objectives

HR Competitive Objectives	Types of Computer Application		
	Transaction Processing/ Reporting/Tracking Systems	Expert Systems	Decision Support Systems
Cost Leadership: People Working Harder	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reduces paper handling ➤ Standardizes entry and reporting ➤ Increases processing accuracy ➤ Increases report turnaround ➤ Early warning of goal deviations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Decreases need for HR experts ➤ Helps spread database and training costs over entire workforce 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Increases chance of innovation for HR cost control
Quality/Customer Satisfaction: People Working Smarter	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Increases time for HR quality initiatives ➤ Enables custom reports and data entry ➤ Increases awareness of HR information and can lead to its improvement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enables line employees to make HR decisions informed by HR expertise ➤ Increases customizing of HR programs ➤ Increases line satisfaction with/understanding HR 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Increases chance of innovations for HR quality/customer satisfaction
Innovation: People Working with Vision	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Increases time for HR innovation ➤ Awareness of goal deviations sparks discoveries 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Increases time for HR innovation ➤ Line understanding HR spark collaboration and discovery 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Powerful support for discovery ➤ Shortens discovery process ➤ Fast testing reporting and documentation of new finds

Sumber : Broderick & Boudreau (1992) Human Resource Management Information technology, and the Competitive Edge *Academy of Management Executive* (6) 2 pp 07-17

Merekayasa Ulang SDM Melalui Teknologi Informasi

Business reengineering merupakan usaha yang dilakukan organisasi untuk mengubah proses dan kendali internalnya dari suatu hirarki vertikal fungsional yang tradisional, menjadi struktur pipih yang horizontal, dan berlandaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses untuk pelanggan nyaman (Nick Obolensky, 1994). Sementara itu Hammer & Champy (1993) mengemukakan tujuan dari *business reengineering* untuk membentuk perusahaan yang ramping, gesit, fleksibel, responsif, kompetitif, inovatif, efisien, mengutamakan konsumen. Akhir-akhir ini *reengineering* merupakan topik yang hangat dan terbaru dalam bidang manajemen. Proses sumberdaya manusia merupakan target dari *reengineering* untuk meningkatkan efisiensi biaya, layanan kepada pelanggan dan *competitive advantage* (Yeung, Brochbank dan Ulrich 1994), seperti apa yang dilakukan oleh 4 perusahaan besar, yaitu Hewlett-Packard, Apple Computer, GE Nuclear Energy, dan AT&T dan 33 perusahaan hasil survey dari Yeung dan Brochbank, yang mengatakan bahwa *reengineering* pada proses sumberdaya manusia merupakan dasar dalam *reengineering* pada sebuah proses bisnis. Sebagai tambahan, kami berpendapat bahwa *reengineering* sumberdaya manusia adalah penting dalam menghadapi pergeseran fungsi sumberdaya manusia untuk pencapaian layanan kepada pelanggan yang baik.

Reengineering merupakan penggunaan kekuatan pengembangan teknologi informasi yang modern untuk mencapai pengembangan yang dramatik untuk mendapatkan kinerja perusahaan (Hammer & Champy, 1993). Sementara itu Daniel (1994) melihat bahwa *partnership* antara sistem informasi dengan sumberdaya manusia merupakan dasar agar usaha *reengineering* dapat berhasil. Penulis lain yang memperoleh kesimpulan sama adalah McConville (1995); Plug (1994); Seyegorf (1995); dan Hill (1994). Teknologi informasi memainkan sebuah peran yang penting namun mudah salah peran dalam *reengineering* bisnis. Seni teknologi informasi modern adalah bagian dari setiap upaya *reengineering* yang merupakan pemungkin yang esensial, karena ia memungkinkan perusahaan-perusahaan dalam *reengineering* proses-proses bisnis (Hammer & Champy, 1993). Sebagai tambahan bahwa perusahaan yang tidak dapat mengubah cara berpikirnya tentang teknologi informasi tidak dapat melakukan *reengineering* dengan baik.

Lalu pertanyaan kita adalah mengapa melakukan *reengineering* pada sumberdaya manusia? Yeung & Brockbank mengemukakan *reengineering* pada sumberdaya manusia merupakan dasar kebutuhan untuk melakukan efisiensi biaya, layanan yang lebih baik kepada pelanggan, dan perubahan budaya, sekaligus untuk membantu organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Disamping itu diharapkan peranan fungsi sumberdaya manusia dapat memberikan nilai kepada perusahaan, bukan sekedar fungsi administrasi dan aktivitas-aktivitas yang transaksional. Fungsi sumberdaya manusia harus dikaitkan dengan strategi perusahaan (Ulrich, 1994)

Pengurangan Biaya (*cost reduction*) merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan global, perusahaan berusaha untuk menurunkan profit marginnya untuk tetap dapat bersaing. Banyak perusahaan yang menggeser strateginya dari *premium pricing strategy* menjadi *Low cost, high volume strategy*, dengan cara mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak menambah value

Layanan yang lebih baik (*higher quality service*), untuk meningkatkan keakuratan antara keputusan dan manusia serta konsistensi penyediaan tenaga kerja, kualitas tinggi dan layanan sumberdaya manusia yang tepat waktu, sistem dan proses sumberdaya manusia amat diperlukan untuk mengantisipasi kondisi tersebut. Hal ini untuk mengantisipasi ketidakkonsistenan dan ketidaksesinambungan dengan bidang lain yang menimbulkan pemborosan. Untuk bidang peningkatan layanan ini merupakan alasan yang cukup besar mengapa harus diadakan *reengineering*.

Sedangkan perubahan budaya (*culture change*) merupakan hal yang penting untuk dilakukan, misalnya dalam mengurangi birokrasi dan pemberdayaan karyawan (*empower the employees*). Perubahan budaya dalam sumberdaya manusia diharapkan akan mendukung perubahan budaya keseluruhan organisasi, perubahan budaya dalam perusahaan tidak akan terjadi tanpa adanya perubahan paradigman.

Bagaimana ini dapat dilakukan Greengard (1993) mengemukakan dua pendekatan dalam melakukan *reengineering* yaitu *technology-driven* dan *process-driven*. Pendekatan pertama adalah dengan mendapatkan dukungan teknologi untuk sistem lama, keuntungan yang dapat diperoleh adalah dengan pengurangan biaya dan waktu. Pendekatan kedua menekankan pada perubahan sistem yang menunjukkan status quo. Sedangkan usaha-usaha dalam proses *reengineering* Yeung & Brockbank mengemukakan 4 fase yang harus ditempuh, mulai dari desain sampai dengan implementasi.

Fase 1: *Neet Assessment*, seringkali suatu penugasan dibutuhkan *reengineering* karena ketidakpuasan terhadap kinerja perusahaan dihubungkan dengan sistem dan proses sekarang untuk mengantisipasi lingkungan dan untuk mencapai tujuan tertentu. Fase 2: *Championship from the top*. Tanpa kepuasan dan komitmen dari manajemen puncak maka segala perubahan akan percuma dan bersifat sementara saja. Manajemen puncak harus mendukung ini dengan rumusan misi dan upaya-upaya. Fase 3: *Formation of the steering team*, susunan tim perumus ini terdiri manajer sumberdaya manusia, manajer SIM, manajer lini, dan mungkin dibutuhkan juga konsultan. Tugas dari tim perumus adalah: *pertama*, mengenali kunci penekanan layanan kepada pelanggan; *kedua*, memetakan proses yang akan dibuat dan batasan-batasan yang ada; *ketiga*, menformulasikan biaya yang akan digunakan; dan *keempat* adalah mendefinisikan proses *reengineering* dan implementasikannya. Fase 4: *Formation of implementation teams*, tim ini bertugas untuk

merumuskan masalah dan solusinya melalui proses yang akan dilaksanakan, antara lain: mendiagnosa proses sekarang, memformulasikan alternatif perbaikan, mendapatkan biaya dari masing-masing alternatif, dan menentukan infrastruktur, manusia dan sistem yang dibutuhkan untuk proses yang telah dipilih.

Outsourcing dalam Manajemen Sumberdaya Manusia

Untuk menunjang ketiga kegiatan diatas dalam rangka menetapkan strategi sumberdaya manusia perusahaan dalam waktu singkat membutuhkan karyawan yang berkualitas dan keahlian khusus sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Untuk mendapat karyawan sesuai dengan kriteria tersebut diatas perusahaan dapat melakukan *outsourcing*. Youngblood & Gray (1999) mengatakan secara strategis *outsourcing* memberikan bagian sumberdaya manusia alat untuk menghasilkan *competitive advantage* bagi perusahaan. Selanjutnya Youngblood & Gray menjelaskan keputusan melaksanakan *outsourcing* sumberdaya manusia dapat menjadi bagian dan bentuk tanggapan yang didesain untuk menghasilkan barang yang susah dipalsukan (*hard to imitate*), susah digantikan (*hard to substitute*) dan penambahan nilai yang menambah kualitas produk dan jasa. Sebagai tambahan bahwa *outsourcing* mempunyai keuntungan atau manfaat berupa penambahan kemampuan tanpa harus menambah beban perusahaan

Kaplan & Norton (1996) ada lima tekanan kompetitif yang mendorong perusahaan untuk melakukan *outsourcing* pada beberapa aktivitas sumberdaya manusia, yaitu: *downsizing*, pertumbuhan atau penurunan yang cepat dalam organisasi, globalisasi, kompetensi yang meningkat dan restrukturisasi. Selama dekade terakhir, tekanan-tekanan ini telah merubah struktur dan strategi banyak perusahaan. Selama waktu ini, perusahaan telah mencoba untuk melakukan fokus ulang terhadap bis-nisnya, merendahkan biaya dan meningkatkan pelayanan dan meningkatkan kemampuan merespon terhadap bisnis di masa yang akan datang (Ticky & Sherman, 1993). Selanjutnya Ticky & Sherman mengemukakan salah satu dari lima tekanan ini, yaitu *downsizing* telah mendominasi pemahaman didalam bidang sumberdaya manusia selama dekade terakhir walaupun ada beberapa sinyal bahwa trend ini akan hilang. Disamping itu restrukturisasi industri secara keseluruhan yang tidak bisa dielakkan menghasuskan bagian sumberdaya manusia melaksanakan *downsizing* dan menjadi target dari *downsizing* itu sendiri.

Youngblood & Gray (1999) mengemukakan beberapa alasan strategik untuk melakukan *outsourcing* pada sumberdaya manusia, yaitu: *Pertama, strategic fokus*, bagian sumberdaya manusia seringkali kurang fokus pada strategi karena disibukkan dengan aktivitas operasional. Melaksanakan *outsourcing* pada aktivitas non strategik mengizinkan bagian sumberdaya manusia bergerak dari dari administrasi rutin ke peran yang lebih strategis. Tetapi *outsourcing* hanya merupakan suatu komponen dari proses

transportasi strategik. *Kedua, decentralized structure, outsourcing* pada sumberdaya manusia berhubungan dengan struktur desentralisasi atau matriks dan *networking internal*. Desentralisasi fungsi sumberdaya manusia melalui penyebaran kembali beberapa riset perusahaan kepada unit operasi merupakan alasan melakukan *outsourcing*. Dengan melakukan *outsourcing* pada jasa-jasa khusus, fungsi sumberdaya manusia dapat menyebar keahlian dari tingkat korporat untuk memberikan jasa sumberdaya manusia tingkat operasional.

Ketiga, reduction of bureaucracy and culture change, alasan penting lainnya melakukan *outsourcing* adalah mengurangi birokrasi pada bagian sumberdaya manusia yang sekarang dikritik, karena hal yang mereka lakukan dapat menghalangi fleksibilitas operasional. Karena ukuran dan fokus yang menunjang, *outsourcing* pada perusahaan seringkali menjadi perusahaan bersifat lebih cepat dan gesit serta dapat memberikan pelayanan lebih cepat daripada staf sumberdaya manusia dari dalam perusahaan. *Keempat, internal politics, outsourcing* memungkinkan eksekutif untuk mengganti prestasi yang tidak memuaskan. Terkadang eksekutif sumberdaya manusia dapat mengurangi resiko personal, paling tidak dalam jangka waktu pendek, dengan melaksanakan *outsourcing* pada aktivitas yang sering menimbulkan masalah, jika masalah tetap muncul, kesalahan dapat dilimpahkan pada vendor yang segera dapat diganti.

Kelima, outsourcing outcomes, Dari hasil penelitian Youngblood & Gray menemukan bahwa banyak alasan yang untuk melaksanakan *outsourcing* ketika *outsourcing* berpengaruh pada periode berikutnya. Hasil dari *outsourcing* antara lain menurunnya biaya dalam bagian sumberdaya manusia, peningkatan mutu pelayanan dan aktivitas-aktivitas ini memperluas fokus sumberdaya manusia pada bidang-bidang yang berpengaruh langsung terhadap sukses perusahaan. Hasil lainnya, atau manfaat yang tidak diharapkan sebelumnya yaitu penyebaran kemampuan dibagian sumberdaya manusia yang lebih merata.

Tantangan Strategi Sumberdaya Manusia

Sebagaimana telah diuraikan pada halaman terdahulu bahwa strategi sumberdaya manusia merupakan suatu strategi yang handal untuk *competitive advantage* yang dapat menciptakan nilai sekaligus sulit ditiru bagi perusahaan pesaing lainnya. Hal ini adalah merupakan tantangan bagi strategi sumberdaya manusia dalam pengimplementasian dari strategi tersebut. Ada beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh strategi sumberdaya manusia, yaitu: *menciptakan nilai bagi perusahaan, menciptakan sumberdaya manusia yang langka, membuat sumberdaya manusia tidak mudah ditiru dan menyediakan sumber keunggulan untuk bersaing bagi perusahaan.*

Perusahaan menciptakan nilai melalui penurunan biaya barang atau jasa atau diferensiasi yang membuat perusahaan memberikan harga premium. Dengan demikian tugas utama dari pelaksana sumberdaya manusia adalah untuk menciptakan nilai melalui fungsi sumberdaya manusia. Pertanyaannya bagaimana fungsi sumberdaya manusia membantu menurunkan biaya atau meningkatkan hasil. Fred Smith (CEO FedEx) mengatakan bahwa kepuasan konsumen dimulai dengan kepuasan karyawan. Dengan kata lain, filsafat FedEx bahwa manusia adalah penghubung utama dalam rantai nilai, sehingga nilai dapat diperoleh dengan menfokuskan terutama pada karyawan. Hal yang disama juga dikemukakan oleh Schaeider & Bowen (1985) bahwa kerja sumberdaya manusia berhubungan dengan sikap karyawan yang pada akhirnya akan berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Disamping itu dengan mengembangkan sistem kerja sumberdaya manusia yang menciptakan efek sinergis. Hal ini membutuhkan suatu pola pikir yang berubah dari pandangan sub fungsional sumberdaya manusia yang tradisional —seleksi, pelatihan, penilaian, penghargaan, dll— menjadi suatu dimana semua tinjauan sub fungsional ini dipandang sebagai komponen yang saling berkaitan dari sistem yang interdependen (Barney & Wright, 1998), dengan demikian akan menyulitkan pesaing untuk mengidentifikasi dan menirunya.

Nilai sumberdaya manusia perusahaan adalah perlu tetapi tidaklah cukup untuk kesempatan bersaing. Jika karakteristik sumberdaya manusia yang sama digunakan banyak perusahaan bersaing, maka karakteristik tersebut tidak bisa digunakan dalam kesempatan bersaing untuk mereka semua. Sehingga para pelaksana sumberdaya manusia harus mencari tahu bagaimana menggunakan dan mengembangkan karakteristik langka dari sumberdaya manusia perusahaan untuk meraih kesempatan bersaing (Barney & Wright, 1994). Misalnya Nurdstrom memfokuskan pada sales person individual sebagai strategi kesempatan bersaing. Perusahaan ini mempekerjakan karyawan penjualan yang menarik, muda dan berpendidikan sarjana yang ingin berkarir dalam bidang retailing.

Nilai dan karakteristik langka dari sumberdaya manusia perusahaan akan memberikan keuntungan normal dalam jangka pendek, tetapi jika perusahaan lain mengimitasi karakteristik-karakteristik ini maka karakteristik tersebut tidak lagi memberikan keuntungan. Pelaksana sumberdaya manusia harus berusaha mengembangkan karakteristik sumberdaya manusia perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing. Hal ini memfokuskan pada pentingnya fenomena kompleks social seperti sejarah atau kebiasaan perusahaan dalam memberikan kesempatan bersaing. Setiap perusahaan mempunyai sejarah yang unik yang menjelaskan situasi saat ini. Sejarah ini seringkali memberikan fondasi untuk kesempatan bersaing dimana perusahaan lain tidak akan mungkin menirunya.

Untuk segala karakteristik sumberdaya manusia perusahaan dalam menyediakan sumber kesempatan bersaing, perusahaan harus diatur untuk menggunakan sumberdaya

tersebut. Dalam hal ini perusahaan memfokuskan pada system kerja sumberdaya manusia dan kinerja perusahaan mengindikasikan bahwa kerja sumberdaya manusia lebih efektif ketika dijadikan sistem koheren. Wright dan Snell (1991) berpendapat bahwa manajemen strategi sumberdaya manusia membutuhkan kegiatan sumberdaya manusia terkoordinasi dengan berbagai sub fungsi. Sumberdaya manusia lebih menyebut "integrasi horizontal" terhadap sejumlah kerja sumberdaya manusia dibanding dengan meninjau masing-masing secara terpisah. Lado dan Wilson (1994) menyimpulkan bahwa sistem sumberdaya manusia yang lebih kompleks cenderung menjadi sumber kesempatan bersaing.

Selanjutnya, Simamora (1997) mengemukakan penyusunan strategi sumberdaya manusia untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan tantangan karena disebabkan oleh sbb: *Pertama*, manajemen puncak tidak selalu mampu mengucapkan secara jernih apa strategi bisnis perusahaan; *Kedua*, kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi sumberdaya manusia yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis. Dengan kata lain, jarang kelihatan bagaimana strategi sumberdaya manusia bakal memberikan andil bagi pencapaian tujuan perusahaan; *Ketiga*, Perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda, dengan strategi bisnis masing-masing. Idealnya, setiap unit hendaknya mampu memformulasikan strategi sumberdaya manusia yang selaras dengan strategi bisnis.

Sebagai tambahan tantangan dalam strategi sumberdaya manusia, adalah apabila perusahaan melakukan *reengineering* dan *outsourcing* akan terjadi perampingan dan pemutusan hubungan kerja (PHK), pendekatan yang adil terhadap karyawan yang memahami pemutusan ini harus dilakukan. Demikian juga perusahaan harus memperhatikan pengaruh PHK tersebut terhadap mereka yang tetap tinggal dalam organisasi. Selanjutnya pengelolaan karyawan yang beragam juga merupakan isu bisnis yang berhubungan dengan manusia akan terus merupakan tantangan, semua karyawan harus diberi kesempatan yang sama dalam berbagai kegiatan.

Simpulan

Dari beberapa strategi fungsional dalam sebuah perusahaan seperti strategi marketing, strategi operasional, dan yang lainnya. Akhir-akhir ini strategi sumberdaya manusia merupakan strategi primadona yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan dan sekaligus tidak dapat ditiru oleh pesaing. Hal ini dilakukan ketika modal dan teknologi semakin bisa dijangkau oleh hampir semua perusahaan didunia. Dengan pengimplementasian strategi sumberdaya manusia perusahaan akan memiliki *sustainable competitive advantage* yang akan menghasilkan nilai diatas rata-rata bagi investor.

Ada beberapa isu dalam penerapan strategi sumberdaya manusia yang menuntut departemen manajemen sumberdaya harus mampu mengelolanya yaitu: *pertama*,

mengelola keragaman sumberdaya manusia dalam perusahaan; *kedua*, memahami perkembangan teknologi informasi dalam persaingan; *ketiga*, rekayasa ulang sumberdaya manusia; dan *keempat*, melakukan *outsourcing* dalam manajemen sumberdaya manusia. Selain itu departemen sumberdaya manusia dituntut untuk ikut berpartisipasi didalam penyusunan strategi bisnis (*corporate-level strategy*), yang nantinya akan diterjemahkan kedalam masing-masing strategi fungsional. Sehingga nantinya dalam perumusan strategi sumberdaya, strategi bisnis dapat dijadikan sebagai tolak ukur didalam penyusunan strategi sumberdaya manusia.

Selanjutnya strategi sumberdaya manusia dituntut juga untuk menciptakan nilai bagi perusahaan, menciptakan strategi sumberdaya manusia yang langka sehingga tidak mudah untuk ditiru oleh pesaing dan sekaligus menyediakan sumber-sumber untuk menghadapi persaingan bagi perusahaan. Hal ini merupakan tantangan bagi strategi sumberdaya manusia dalam memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam persaingan.

Daftar Pustaka

- Barney, J.B., & Wright, P.M., (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resource in gaining competitive advantage, *Human resource Management*, 37 (1): pp 31-46
- Broderick, R., & Boudreau, J.W., (1992) Human resources management, information technology and the competitive edge. *Academy of Management Executive*, 6(2): 7-17
- Copeland, L., (1988), Valuing Diversity, Part 2: Pioneers and Champions of change, *Personal Journal*, July, pp 48-49
- Daiel, D., (1994), A whole New way of thinking, *Computing Canada*. Volume 20 No. 7 pp 17
- Dass, P., & Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13(2) 68-80
- Dyer, L., (1993), *Human resource as a Source of competitive advantage*, Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre Press, Queen's University.
- Greer, C.R., Youngblood, S.A., & Gray D.A. 1999. Human resources management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Executive*, 13(3) 85-96
- Greengard, S., (1993), Reengineering: Out of the Rubble, *Personal Journal*, December, pp 48B-48O.
- Hammer, Michael & Champy, James, (1993), *Reengineering The Corporation*, Harper collins Publishers inc. New York.
- Haskett, J. L. et al, (1990) *Service breakthroughs: Changing the rules of the game*, New York: Macmillan
- Jackson, et al, (1992), *Diversity in the workplace: human resource initiatives*, New York; Guilford Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (1996), *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press Beatty.
- Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.,L. (1998), Strategic human resources management: arm's-length review of the literature and a proposal typology, *Academy of Management Review*, 13(3): pp 454-470
- Nonaka, I., (1992) Self-renewal of the Japanese Firm and the human resource strategy In Pucik, V., Tichy, N. And Barnett, C. (eds) *Globalizing Management: Creating and Leading the competitive organization*. New York: Wiley, pp 300-18

- Obolensky, Nick, (1994), *Practical Business Re-Engineering*, First Published English, Kogan Page Limited, London
- Olian, J.D., & Rynes, S.L., (1991), Making total quality work: aligning organizational processes, Performance measure, and stakeholders, *Human resource management*, pp 303-334
- Plug, Bryan, (1994) Don't partner ignore employees, *Computing Canada*, Volume 20 No. 7, pp: 25
- Schuler, R.S., & Walker, J.W., (1990), Human resource strategy: Focusing on issues and action, *Organizational Dynamics*, Summer: 5-19
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. 1996. *Human resource management: Positioning for the 21st Century* 6th West Publishing Company.
- Simamora, Henry. 1997 *Manajemen Sumberdaya Manusia* edisi ke 2 STIE YKPN Yogyakarta.
- Tichy, N.M., & Sherman, S., (1993), *Control your own destiny or someone else will*. New York: Currency Doubleday, pp 246
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990) *Organizational Capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley.
- Ulrich, D., (1994), Human resource partnership: From Rhetoric to Reality, to be published in strategic partners for high Performance, Work in America.
- Yeung, A., & Brockbank, W. (?) Reengendering HR through information technology. *Human Resource Planning*, 24-37