

PERENCANAAN STRATEGI BERSAING MELALUI STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Hamron Zubadi

Abstract

This paper described business organization's competitive strategic planing through Human Resources strategy, which gives some idea's about human resources strategy, included, human resources planning evolves, human resources strategy, human resources valuation, human resource management outsourcing, operational rationales for outsourcing,; strategic focus, decentralized structure, reduction of bureaucracy and culture change, internal politics outsourcing outcomes, and the role of human resources in gaining competitive advanted

Keywords : *Human resource management, Strategic, outsourcing, decentralization, bureaucracy, culture.*

Artikel ini memaparkan tentang perencanaan strategi bersaing dalam perusahaan bisnis 'dengan menggunakan strategi sumber daya manusia., yang memberikan beberapa ide mengenai pengembangan strategi sumber daya manusia, termasuk didalamnya, perencanaan penambahan sumber daya manusia, strategi sumber daya manusia, penilaian sumber daya manusia, manajemen sumber daya outsourcing, rasionalisasi operasi untuk outsourcing. : strategi fokus, struktur desentralisasi, mereduksi birokrasi dan perubahan budaya , politik internal outsourcing outcomes, dan aturan main mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam upaya mendapatkan keuntungan ditengah persaingan.

Kata Kunci : *Manajemen Sumberdaya Manusia, Birokrasi, Kultur.*

Pendahuluan

Pada saat ini karyawan menjadi sentral untuk mencapai keunggulan bersaing dan telah mengarah pada munculnya bidang yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia strategik. Manajemen sumber daya manusia strategik telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategik untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang emendorong inovasi dan kelenturan, dan merupakan pola dari penyebaran sumber daya manusia terencana dan kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk memampukan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia strategik berarti menerima fungsi sumber daya manusia sebagai mitra strategik dalam formulasi dari strategi-strategi perusahaan, juga dalam

implementasi strategi-strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan sumber daya manusia, seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengambilan personil (Gary Dessler, 1997). Porter mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan komparatif dengan merendahkan biaya, dengan meningkatkan sumber produk atau dengan pembedaan servis. Pencapaian keuntungan komparatif melalui sumber daya manusia menuntut kegiatan ini dilakukan dalam perspektif strategi.

Pada saat ini semakin bertambah organisasi yang menyadari bahwa jalan terbaik untuk menang adalah menjadi yang pertama. John F. Welch, Jr. pemimpin *General Electric* (GE) mengatakan hal yang diperlukan dalam persaingan era tahun 1990-an adalah "getting there faster getting first". Seperti halnya kecepatan dan kebutuhan untuk bereaksi menjadi senjata kompetisi yang berharga, analisis strategis secara formal, pembenaran, bentuk dasar produksi, uji perluasan pasar dan semua menjadi lancar meski dihapuskan.

Perkembangan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).

Eric Vetter, seorang peneliti pernah mengkarakteristikan rencana SDM sebagai proses dimana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan sekarang ke posisi SDM yang diinginkan. Melalui ini manajemen berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat, pada tempat yang tepat, dan saat yang tepat serta melakukan hal-hal yang menghasilkan kepuasan maksimum jangka panjang, baik bagi organisasi maupun bagi individu. Menurut konsep ini terdapat lima tingkatan perencanaan SDM.

1. Mengidentifikasi tujuan dan rencana organisasi.
2. Peramalan keperluan atau syarat dasar SDM
3. Menilai keahlian yang telah dimiliki dan menawarkan karakteristik secara internal
4. Menentukan keperluan utama SDM
5. Tindakan pengembangan rencana dan program untuk memastikan bahwa terdapat orang-orang yang tepat dan pada tempat yang tepat pula.

Meskipun ada yang mempermasalahkan tingkat aspek "kenyataan" yang ternyata berbeda antara konsep perencanaan SDM yang awal dengan praktek umumnya sekarang, pada dekade belakangan ini kondisi SDM telah diubah untuk kepentingan bisnis. Setelah tahun 1980-an mencerminkan perubahan yang jauh lebih cepat dan dramatik dari pada yang terjadi pada periode sebelumnya. Dari beberapa perubahan, misalnya perubahan demografi, kompetisi yang semakin tinggi, pola kerja yang berubah. Kebutuhan karyawan, dan kompleksnya teknologi, terdapat implikasi yang sangat penting bagi sumber daya manusia.

Secara bersamaan, perubahan-perubahan ini telah merubah pandangan dalam perencanaan SDM. seperti halnya organisasi-organisasi yang berhasil dalam jangka pendek, sebaik dalam jangka panjang pada perencanaan strategis. Perencanaan SDM dapat dilakukan baik dengan fokus pada jangka pendek maupun fokus pada jangka panjang. Berbeda dengan pandangan tradisional; fokus jangka panjang dan prosedur yang lebih luas. Perencanaan jangka pendek yang baru lebih berfokus pada kebutuhan bisnis tertentu saja. Hal ini timbul karena kebutuhan ini dikaitkan dengan bisnis. Untuk membantu membedakan antara jangka pendek dan jangka panjang dalam perencanaan SDM, disini dipergunakan istilah Strategi SDM untuk jangka pendek.

Menurut Randall S. Schuler dan James W.Walker (1990) dikemukakan bahwa strategi SDM adalah sekumpulan asset dari proses dan aktivitas yang dipadukan secara bersama-sama oleh SDM dan manajer untuk memecahkan masalah hubungan manusia dengan bisnis. Melalui strategi SDM, manajemen sumber daya manusia mencari tambahan nilai, dengan mengidentifikasi isu-isu ini, menilainya, dan mengevaluasi serta memecahkan kembali sebagian besar isu kritis bagi daya saing organisasi, untuk mencapai kesuksesan. Hal ini lebih berorientasi pada tindakan, dibandingkan dengan cara tradisional. Kumpulan proses dan aktivitas yang berpengaruh pada strategi SDM ini digunakan untuk memfokuskan, mengarahkan, dan secara langsung menggerakkan semua aktivitas SDM yang lain mempengaruhi intisari bisnis

Beberapa aktivitas pelengkap yang mendukung penciptaan strategi SDM, antara lain (a) Untuk merespon perubahan lingkungan, (b) Orientasi pada isu merupakan cara untuk memberi kerangka pada SDM dan agenda bisnis, (c) Perhatian SDM terutama pada hubungan manusia dengan bisnis secara terpadu untuk perubahan organisasi yang sukses, dan (d) Manajer lini saat ini lebih dipengaruhi keterlibatan sumber daya manusia.

Randall S. Schuler dan James W.Walker (1990) mengemukakan bahwa : Perubahan mendasar pada lingkungan bisnis membuat keterlibatan SDM semakin penting. Perubahan ini meliputi :

1. Tingkat perubahan bisnis yang sangat cepat dengan ketidak pastian yang tinggi.
2. Kenaikan biaya seiring dengan kenaikan tekanan persaingan pada profit margin.
3. Perubahan teknologi yang sangat cepat yang mengakibatkan meningkatnya permintaan akan keahlian baru melalui pemberdayaan, pendidikan, dan pelatihan ulang.
4. Organisasi yang makin kompleks, berkaitan dengan produk, teknologi, lokasi, fungsi bisnis, konsumen atau pasar.
5. Organisasi yang lebih ramping, lebih datar, dan lebih fleksibel.
6. Perubahan demografi dengan pesediaan tenaga kerja yang terbatas.
7. Lebih memperdulikan kekuatan eksternal, yaitu: undang-undang, peradilan, hubungan kerja, serikat kerja dan sebagainya.
8. Meningkatnya persaingan multinasional, kolaborasi, dan hubungan multilateral.

Strategi sumber daya manusia.

Porter mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan komparative dengan merendahkan biaya, dengan meningkatkan sumber produk atau pembedaan servis. Pencapaian keuntungan komparatif melalui sumberdaya manusia menuntut kegiatan ini dilakukan dalam perspektif strategi. Apa yang diperlukan untuk mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dengan pilihan strategi adalah sangat sulit. *Pertama*, integrasi menyediakan batasan solusi untuk pemecahan masalah organisasi yang kompleks. *Kedua*, integrasi memastikan bahwa sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi memberikan pertimbangan dalam penetapan tujuan dan menilai pelaksanaan kemampuan. *Ketiga*, melalui integrasi organisasi harus mempertimbangkan dengan tegas individu yang menjadi bagian organisasi dan harus melaksanakan kebijaksanaan. *Keempat*, timbal balik dalam integrasi sumber daya manusia dan strategi memperhatikan batas pertimbangan subordinat strategi kepada pilihan sumber daya manusia dan pengabaian sumber daya manusia sebagai sumber vital dari kompetensi organisasi dan keuntungan komparatif.

Terdapat empat karakteristik dari strategi manajemen sumber daya manusia berdasarkan literatur dan interaksi dengan manajer.

- Model strategi manajemen sumber daya manusia dengan memperhatikan pelaksanaan dari pada formulasi strategi.
- Model tradisional yang memfokuskan pada penyesuaian manusia terhadap strategi, tetapi bukan strategi terhadap manusia.
- Banyak model yang terlalu mengandalkan secara berat pada organisasi sebagai satu-satunya dan katalisator perubahan yang tak dapat dikontrol.
- Sebagian besar model strategi manajemen sumber daya manusia memperhatikan kelayakan atau kesesuaian, dan tidak mengakui kebutuhan kurang layakan selama peralihan organisasi dan ketika organisasi mempunyai konflik tujuan.

Penilaian Sumber Daya manusia.

Sumber daya manusia mungkin merupakan kos terbesar yang relatif tidak dapat diatur. Penilaian sumber daya manusia mempertimbangkan risiko ekonomi dan kemungkinan kerugian yang disebabkan oleh manajemen tenaga kerja yang tidak efektif, (Russ, 1983).

Ada dua metode akuntansi sumber daya manusia, yaitu: (a) Pendekatan menggunakan kos dan (b) Pendekatan menggunakan nilai. Pendekatan kos berfokus pada kos yang telah terjadi untuk mempekerjakan, melatih, dan membiayai karyawan atau kos pengganti yang mungkin terjadi apabila karyawan tersebut diganti. Sedangkan pendekatan nilai mempertimbangkan nilai sekarang dari karyawan dalam memberikan kontribusi di

masa yang akan datang. Ada beberapa kesulitan dalam melakukan penilaian kos dan kontribusi manusia. Para ahli tidak setuju tentang siapa yang seharusnya menilai manfaat karyawan terhadap organisasi. Hal ini merupakan hal yang belum jelas bagaimana informasi penilaian karyawan yang akan meningkatkan keputusan manajerial. Metode yang secara komprehensif dipertimbangkan baik kos maupun keuntungan dalam kontribusi karyawan merupakan hal yang susah untuk dipakai dan cukup mahal.

Manajemen sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan merupakan faktor kunci bagi jalannya perusahaan pada masa kini, maupun pengembangan perusahaan pada masa yang akan datang. Sumber daya manusia dapat dilihat sebagai salah satu faktor operasi disamping mesin, peralatan, serta bahan mentah dan dana. Dalam hal ini sumber daya manusia dianggap bersifat pasif yang hanya diukur dari produktifitasnya. Tetapi hal ini tidak benar karena sumber daya manusia itu sendiri dapat mempengaruhi produktivitasnya, sehingga tingkat produktivitasnya dapat lebih baik peningkatannya ataupun tidak. Hal ini sangat tergantung pada motivasi atau persepsi sumber daya manusia itu terhadap dirinya ataupun terhadap perusahaan. Untuk itu maka sumber daya manusia harus dipertimbangkan secara baik, dan dikembangkan secara berkesinambungan dengan strategi yang tepat.

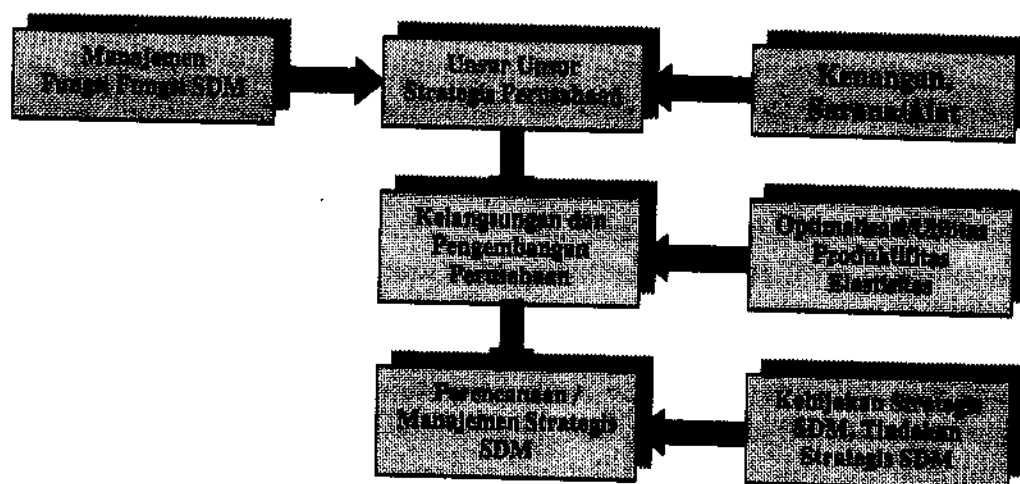
Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam perencanaan, pengimplementasian, dan pengendalian SDM, yang meliputi strategi, kiat dan tindakan, serta penerapan dari keputusan-keputusan tersebut yang langsung menyangkut atau mempengaruhi orang-orang atau SDM yang bekerja untuk dan di dalam organisasi. Keputusan-keputusan manajemen tersebut merupakan pelaksanaan fungsi SDM dalam perusahaan yang meliputi pelaksanaan fungsi-fungsi:

- ❑ Perencanaan SDM yang mencakup antara lain perkiraan kebutuhan SDM, baik tentang jumlah maupun kemampuannya, rencana suksesi kepemimpinan dan rencana pengembangan karir.
- ❑ Mencari dan mendapatkan SDM melalui kegiatan rekrutmen dan seleksi, terutama pengisian formasi yang kosong dengan pengisian calon tenaga yang tepat, baik dari pendidikan dan pengalamannya maupun dilihat dari sifat, perilakunya, dan motivasinya.
- ❑ Membangun kinerja atau performance SDM, melalui penilaian kinerja, atau performance appraisal serta job evaluation, dan pengembangan sistem reward dan punishment serta pengembangan sistem pendidikan dan latihan.
- ❑ Menata sistem imbalan kerja dan menerapkannya, melalui penetapan dan pelaksanaan rencana kompensasi dan insentif.

- Membina dan memelihara SDM perusahaan melalui rencana keselamatan kerja dan kesehatan, pengembangan hubungan kerja serta pengembangan program Dana Pensiun dan Hari Tua.

Fungsi-fungsi SDM tersebut mempengaruhi dan menentukan lingkungan internal organisasi, para pekerja, jabatan, serta hasil kerja dari jabatan (Job Outcomes) dan organisasi tersebut. Dalam mengelola SDM dari suatu organisasi perusahaan, selalu dihadapkan pada pengaruh atau dampak keputusan strategis perusahaan. hal ini karena SDM merupakan salah satu unsur yang strategis dalam perusahaan, disamping sumber daya Dana atau Keuangan, dan Sumber daya Alat atau teknologi operasi. Dengan peran strategi dari SDM, maka pengelolaan SDM perusahaan akan menentukan manajemen perusahaan pada masa depan dan keberhasilan pelaksanaan kegiatan usaha perusahaan.

Konsep pengembangan manajemen strategis SDM



Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan sumber daya manusia adalah didefinisikan secara luas sebagai antisipasi dari bisnis dimasa yang akan datang dan tuntutan lingkungan terhadap organisasi dan mempertemukan persyaratan pribadi yang diatur oleh kondisi tersebut. Rangkaian perencanaan manajerial telah berhubungan dengan strategi perencanaan bisnis. Pengidentifikasian potensi manajer dan penyediaan urutan pengembangan karir telah dilakukan dibanyak perusahaan, tetapi seperti yang telah dilakukan di banyak perusahaan, tetapi manajerial yang memilih pelaksanaan strategi. Pencapaian penyesuaian yang muncul untuk paduan dasar pemikiran yang mendasari sebagian besar pekerjaan dalam

rangkaian perencanaan manajerial. Penyesuaian dapat counterproductive dari perspektif kompetitif karena hal ini mencegah inovasi dan membatasi kemampuan perusahaan. (C.A. Lengnick-Hall, Mark L. Lengnick-Hall, 1988).

Faktor lingkungan seperti ketidakpastian, inovasi teknologi, dan perubahan demografis mempengaruhi strategi sumber daya manusia. Proses perubahan informasi, otomatisasi, inflasi, keproduktifan, demografi, golongan elit, politikus, akan mempengaruhi struktur organisasi dan masalah sumber daya manusia. Perubahan teknologi mempengaruhi secara langsung terhadap servis pekerjaan dan pengulangan latihan secara umum. Perubahan lingkungan ekonomi, sebagian besar berpengaruh kepada alternatif kompensasi dan awal training karyawan.

Beberapa masalah muncul dari usaha-usaha dimasa lalu untuk mengatur perubahan lingkungan melalui strategi manajemen SDM. Ketika perspektif lingkungan secara keseluruhan telah diadopsi, para peneliti membatasi hubungan penelitian kondisi lingkungan dengan berbagai elemen struktur dan proses organisasi.

Outsourcing dalam Manajemen Sumberdaya Manusia

Outsourcing Sumber Daya Manusia bukan merupakan satu mode, dan *outsourcing* SDM. dapat memperbesar rantai nilai sumber daya manusia (*human resource value chain*) dan juga dapat mendukung perkembangan sumber daya manusia sebagai partner bisnis dan kontribusi strategik dalam mencapai tujuan organisasi. Eksekutif sumber daya manusia memandang proses *outsourcing* berbeda dengan bagian pembelian, bagian pengadaan tenaga kerja dan sub kontraktor. Dalam pandangan mereka *outsourcing* terjadi ketika suatu perusahaan mempunyai kontrak dengan vendor untuk melaksanakan aktivitas yang dulunya dikerjakan oleh perusahaan itu sendiri. Sebaliknya bagian pengadaan tenaga kerja pada umumnya mengartikan bahwa perusahaan belum melaksanakan aktivitas sebelum melakukan *outsourcing*. Disamping itu *outsourcing* juga mempunyai dimensi yang sederhana, namun beberapa eksekutif memandang *outsourcing* sebagai suatu hal yang permanen, sementara sub kontrak adalah bersifat sementara. Selanjutnya kegiatan sub kontrak diharapkan mengembalikan perusahaan kembali pada titik tertentu, sementara *outsourcing* tidak. Dalam artikel ini *outsourcing*, dipandang sebagai kinerja, oleh pihak luar dengan dasar berulang-ulang dengan tugas yang dilaksanakan didalam perusahaan.

Terdapat lima tekanan kompetitif yang mendorong perusahaan untuk melakukan *outsourcing*, pada beberapa aktivitas sumber daya manusia, yaitu : (a) *downsizing*, (b) pertumbuhan atau penurunan yang cepat dalam organisasi, (c) pengaruh globalisasi, (d) Kompetisi yang meningkat, dan (e) restrukturisasi. Selama dekade terakhir, tekanan,tekanan ini telah merubah struktur dan strategi darai banyak perusahaan, dimana perusahaan telah mencoba untuk melakukakn fokus ulang terhadap bisnisnya, dengan

merendahkan biaya dan menciptakan pelayanan serta kemampuan merespon terhadap bisnis dimasa yang akan datang.

Salah satu dari kelima tekanan yang mendominasi pemahaman dalam bidang sumber daya manusia adalah *downsizing*, walaupun terdapat beberapa sinyal bahwa tren ini suatu saat akan hilang dengan sendirinya. Sedangkan restrukturisasi industri secara keseluruhan tidak dapat dielakkan yang mengharuskan bagian sumber daya manusia melaksanakan *downsizing*, dan menjadi target dari *downsizing* itu sendiri. Keputusan melakukan *outsourcing* dalam sumber daya manusia sering kali merupakan respon terhadap tuntutan penurunan hanya untuk pelayanan sumber daya manusia.

Secara strategis *outsourcing*, memberikan bagian sumber daya manusia alat untuk menghasilkan *competitive advantage* bagi perusahaan, dan secara operasional banyak perusahaan mengikuti *competitive advantage*, misalnya dengan melaksanakan *outsourcing*, dengan vendor yang menyediakan teknologi terakhir. Keputusan melaksanakan *outsourcing*, sumber daya manusia dapat menjadi bagian dari bentuk tanggapan yang didisain untuk menghasilkan barang yang susah dipalsukan (*hard to imitate*), susah digantikan (*hard to substitute*), dan penambahan yang akan menambah kualitas produk dan jasa.

Adapun beberapa hal yang mendorong dilaksanakannya *outsourcing*, adalah sebagai berikut:

1. *outsourcing*, dalam sumber daya manusia dipicu oleh evolusi dalam fungsi sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam kondisi seperti ini *outsourcing*, mempunyai keuntungan berupa penambahan kemampuan tanpa harus menambah beban perusahaan.
2. Kebutuhan akan keahlian khusus, dimana perusahaan membutuhkan lebih banyak ahli bidang sumber daya manusia untuk melakukan aktivitas yang dulunya dilakukan oleh perusahaan.
3. Teknologi Informasi Sumber Daya Manusia. Inovasi dalam teknologi informasi di bidang sumber daya manusia juga mempengaruhi dilaksanakannya *outsourcing*. Dimana kebanyakan eksekutif sumber daya manusia mebyatakan sistem terakhir ayang baru, terencana dan terintegrasi akan mempermudah transaksi komponen jasa sumber daya manusia, dimana sistem ini memungkinkan eksekutif sumber daya manusia membuat keputusan bisnis pada hal-hal yang bersifat operasional dan strategi.
4. Tekanan waktu. Fungsi pelatihan memberikan contoh, bagaimana tekanan waktu tidak memberikan kesempatan pada pengembangan pelatih dalam program disain pelatihan dalam perusahaan. dengan *outsourcing*, akan dicapai penghematan biaya, dimana penghematan biaya sering menjadi latar belakang perusahaan dalam melaksanakan *outsourcing*.

5. Efisiensi Jasa Vendor. Untuk beberapa aktivitas keputusan melaksanakan *outsourcing*, yang bersifat langsung. Karena beberapa jasa yang khas merupakan alasan perusahaan melakukan *outsourcing*, dimana perusahaan bersedia membayar ahli yang spesialis dan jasa-jasa yang khusus dan luar biasa.
6. Kapasitas sumber daya manusia perusahaan. *Outsourcing*, dilaksanakan pada saat perusahaan beroperasi pada kapasitas penuh dan tidak mempunyai staf tambahan untuk menangani peningkatan aktivitas tersebut. Perusahaan akan melaksanakan *outsourcing*, daripada merekrut staf yang lebih banyak. Pendekatan ini sama dengan menggunakan lembur untuk menangani beban kerja yang meningkat dari pada merekrut tenaga kerja baru.
7. Manfaat agen dalam negosiasi. *outsourcing*, memberikan manfaat bagi perusahaan dengan menggunakan agen dalam negosiasi. Dengan menggunakan agen dapat ditemukan tenaga kerja yang berkualitas dan dapat menentukan gaji, serta dapat mengurangi keterlibatan eksekutif sumber daya manusia dalam fase negosiasi.
8. Mengurangi tanggung jawab dan risiko. *outsourcing*, dapat mengurangi tanggung jawab dan risiko, yang merupakan hal yang kritis bagi perusahaan kecil yang tidak mempunyai sumber daya untuk mempekerjakan spesialis dalam bidang staffing yang benar-benar mengetahui persyaratan hukum pada program sumber daya manusia.

Alasan strategik melakukan *outsourcing*.

Fokus strategis.

Bagian sumber daya manusia sering kali kurang fokus strategis karena kesibukan aktivitas operasional. *Outsourcing* pada aktivitas nos strategik mengijinkan bagian sumber daya manusia bergerak dari administrasi rutin ke peran yang lebih strategis. Tetapi *outsourcing*, hanya merupakan satu komponen dari proses transformasi strategik. Beberapa eksekutif ingin menggeser tanggung jawab sumber daya manusia kepada manajer lini, dan merubah staf sumber daya manusia ke arah peran konsultan internal. Dengan mempertimbangkan fungsi sumber daya yang lama sebagai calon untuk di *outsourcing*, berarti eksekutif mendefisikan ulang peran staf sumber daya manusia. Eksekutif sumber daya manusia yang lain menyatakan bahwa bagian sumber daya manusia cenderung fokus pada pekerjaan mereka ketika mereka melaksanakan aktivitas yang hanya berhubungan dengan implementasi strategi perusahaan daripada fungsi yang kurang esensial.

Struktur desentralisasi.

Outsourcing dalam sumber daya manusia berhubungan dengan struktur desentralisasi atau matriks dan network internal. Desentralisasi fungsi sumber daya manusia melalui

penyebaran kembali beberapa riset perusahaan kepada unit operasi merupakan alasan melakukan *outsourcing*. Dengan melakukan *outsourcing* pada jasa-jasa khusus, fungsi sumber daya manusia dapat menyebarkan keahlian dari tingkat corporate untuk memberikan jasa sumber daya manusia tingkat operasional.

Pengurangan birokrasi dan perubahan budaya.

Alasan lainnya melakukan *outsourcing* adalah mengurangi birokrasi pada bagian sumber daya manusia yang sekarang banyak dikritik, karena hal yang mereka lakukan dapat menghalangi fleksibilitas operasional. Karena ukuran fokusnya yang menunjang, *outsourcing* pada perusahaan seringkali menjadikan perusahaan bersifat lebih cepat dan gesit serta dapat memberikan pelayanan lebih cepat dari pada sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Kebijakan atau politik internal.

Downsizing seringkali mensyaratkan bagian sumber daya manusia juga menerima konsekuensinya, dengan cara mengurangi staf. Dalam keadaan seperti itu mempertahankan ahli dalam perusahaan hampir tidak mungkin. Perusahaan ukuran menengah biasanya memperoleh kegunaan dan fleksibilitas yang lebih besar dengan mempekerjakan generalis dari pada spesialis. Pengurangan staf seorang menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan dalam tahap evolusi, ketika manajemen sensor keptis (ragu-dagu dan optimis) tentang nilai dari fungsi sumber daya manusia secara menyeluruh, dan skala ekonomi yang dihasilkan aktivitas sumber daya manusia dari dalam perusahaan terkadang tidak memungkinkan untuk dicapai perusahaan kecil. *Outsourcing* juga memungkinkan eksekutif untuk mengganti prestasi yang tidak memuaskan. Terkadang eksekutif sumber daya manusia dapat mengurangi risiko personel, paling tidak dalam jangka pendek, dengan melaksanakan *outsourcing*, pada aktivitas yang sering menimbulkan masalah. Dengan menggunakan jasa vendor, apabila muncul masalah, kesalahan dapat dilimpahkan pada vendor yang segera dapat diganti.

Pengembangan manajemen dan organisasional

Outsourcing merupakan penangkal dari pemikiran yang hanya mengkristal didalam. *outsourcing*, juga dapat menstimulasi proses pemikiran dan pemikiran tersebut dapat disampaikan kepada konsultan yang mempunyai informasi mutakhir dan ahli yang dapat mepercepat perkembangan kurva pembelajaran. *Outsourcing* memberika gambaran yang besar tentang suatu perspektif. Namun ketika dalam aktivitas sumber daya manusia dilaksanakan *outsourcing*, peluang pengembangan kariir perusahaan lebih sedikit tersedia bagi staf sumber daya manusia. Ketika hanya terdapat sedikit aktivitas yang terbatas

yang dilaksanakan dalam bagian sumber daya manusia, pengalaman umum dan lebih luas dalam bidang sumber daya manusia adalah sulit diperoleh.

Hasil outsourcing.

Hasil dari *outsourcing*, antara lain menurunnya biaya dalam bagian sumber daya manusia, peningkatan mutu pelayanan, dan aktivitas-aktivitas ini memperluas fokus sumber daya manusia pada bidang-bidang yang berpengaruh langsung terhadap suksesnya perusahaan. Hasil lainnya atau manfaat yang tidak diharapkan sebelumnya yaitu penyebaran kemampuan di bagian sumber daya manusia yang lebih merata. Pengembangan kemampuan bernegosiasi dan keahlian broker, dan meningkatkan kredibilitas fungsi sumber daya manusia. Manfaat lainnya yaitu menyerap risiko dan ketidakpastian oleh vendor, khususnya ketika terjadi perubahan secara cepat di bidang teknologi dan peraturan-peraturan yang terjadi.

Namun tidak semua pengalaman dalam *outsourcing* menunjukkan hasil yang positif. Beberapa eksekutif bagian sumber daya manusia menyatakan bahwa *outsourcing* tidak selalu dapat menurunkan biaya, dan bahkan terdapat kasus-kasus tertentu dimana biaya malah meningkat. Ketika kualitas pelayanan vendor tidak memuaskan, biaya menukar vendor dan kontrak vendor jangka panjang akan menghalangi terjadinya perbaikan. Selain itu *outsourcing*, dapat merusak budaya perusahaan apabila vendor terlalu dominan dalam perusahaan. Berkurang atau bahkan hilangnya keahlian atau kompetensi dapat membuat perusahaan tergantung pada vendor. *Outsourcing* juga dapat menghilangkan atau memperbesar jarak fungsi sumber daya manusia dari karyawan. Kemungkinan tenaga kerja dari vendor kurang ahli dan tidak berfokus pada pelayanan atau gagal menarik minat klien ketika melakukan pelayanan.

Peranan sumber daya manusia dalam mendapatkan keuntungan yang bersaing.

Fungsi manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam perusahaan. dan pada kenyataannya orang-orang dalam perusahaan adalah merupakan aset yang sangat penting. Para akademisi dan manajer telah sama-sama memahami faktor-faktor yang menentukan keuntungan perusahaan selama bertahun-tahun. Tinjauan terhadap sumber daya manusia perusahaan memberikan suatu dasar ekonomis untuk menentukan peran sumber daya manusia dalam kesempatan bersaing perusahaan. tinjauan ini memfokuskan pada sumber daya perusahaan yang dapat dimanfaatkan dalam kesempatan bersaing dalam industri. Tiga jenis dasar sumber daya yang dapat membantu kesempatan bersaing ini, yaitu sumber daya kapital, sumber daya fisik, termasuk hal-hal seperti perencanaan perusahaan, peralatan dan keuangan. Sumber daya kapital perusahaan, atau organisasi terdiri dari struktur, perencanaan, pengawasan,

pengkoordinasian, dan system sumber daya manusia perusahaan. terakhir, sumber daya kapital manusia, termasuk keahlian, penilaian dan kepandaian para karyawan.

Karena kepotensialan asset manusia dalam membantu kesempatan bersaing, maka banyak ilmuwan menerapkan tinjauan sumber daya terhadap peranan sumber daya manusia dalam perusahaan, yang menggunakan kerangka sumber daya untuk menentukan apakah SDM perusahaan dapat dimanfaatkan dalam kesempatan bersaing. Lado dan Wilson mengungkapkan kepotensialan terhadap hasil kerja SDM dalam membantu kesempatan bersaing, sedangkan Shell, Youdt, dan Wright. (1996) cenderung menghubungkan tinjauan sumber daya dengan konsep pembelajaran perusahaan. dalam paper ini memfokuskan pada karakteristik sumber daya manusia perusahaan termasuk semua pengetahuan, pengalaman, keahlian dan komitmen dari karyawan perusahaan dan hubungan mereka satu dengan yang lain, serta dengan mereka diluar perusahaan. tetapi sulit menentukan karakteristik mana yang membantu kesempatan bersaing. Kinerja sumber daya manusia mencakup semua program, kebijakan, dan kerja lain yang digunakan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusia perusahaan.

Untuk mengidentifikasi nilai sumber daya manusia perusahaan dalam mencapai kesempatan tersebut perlu diperhatikan empat hal yang disebut dengan kerangka VIRO (*Value, Imitability, Rareness, Organization*), yang terkandung dalam empat pertanyaan yang mencakup *value* (nilai), *Imitability* (keimitasian), *rareness* (kelangkaan), dan *Organization* (organisasi)

Pertanyaan tentang value (nilai)

Perusahaan menciptakan nilai melalui penurunan biaya barang atau jasa, diferensiasi barang atau jasa yang membuat perusahaan memberikan harga premium. Jadi tugas utama dari pelaksanaan SDM adalah untuk menciptakan nilai melalui fungsi SDM. Bagaimana fungsi SDM membantu menurunkan biaya atau meningkatkan hasil? Laboratorium Alcon memberikan contoh peran sumber daya manusia dalam menurunkan biaya secara langsung yaitu dengan berusaha menahan biaya asuransi kesehatan, yang mendorong karyawan mengikuti Preferred Provider Organization (PPO) yang tidak terlalu mahal.

Pertanyaan tentang Rareness (kelangkaan)

Nilai sumber daya manusia perusahaan adalah perlu, tetapi tidaklah cukup untuk kesempatan bersaing. Jika karakteristik SDM yang sama digunakan oleh banyak perusahaan bersaing, maka karakteristik tersebut tidak bias digunakan dalam kesempatan bersaing untuk mereka semua. Sehingga para pelaksana SDM harus mencari tahu bagaimana menggunakan dan mengembangkan karakteristik langka dari SDM perusahaan untuk

meraih kesempatan bersaing. Misalnya kebanyakan perusahaan memandang karyawannya untuk pekerjaan tertentu relatif homogen. Namun para karyawan berbeda keberadaan individunya dalam hal keahlian dan kemampuan kerja. Jika asumsi perusahaan adalah kehomogenan karyawan, maka terdapat kepotensialan mengeksploitasi karakteristik langka dari karyawannya untuk kesempatan bersaing.

Pertanyaan Imitability (keimitasian)

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

Pertanyaan tentang Organization (organisasi)

Pertanyaan tentang organisasi perusahaan memfokuskan pada sistem, kerja sumber daya manusia dan kinerja perusahaan mengindikasikan bahwa kerja sumber daya manusia akan lebih efektif ketika sistem koheren. Wright dan Snell berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia strategis membutuhkan kegiatan sumber daya manusia terkoordinasi dengan berbagai sub fungsi. Sumber daya manusia lebih menyebut dengan integrasi horizontal terhadap sejumlah kerja sumber daya manusia, dibanding dengan meninjau masing-masing secara terpisah. Lado dan Wilson menyimpulkan bahwa sistem sumber daya manusia yang lebih kompleks cenderung menjadi sumber kesempatan bersaing.

Kerangka kerja VIRO dapat digunakan untuk menganalisa cara yang digunakan sejumlah perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia sebagai sumber kesempatan untuk bersaing. Menurut kerangka kerja ini aspek SDM yang tidak memberikan nilai hanya dapat menjadi sumber kerugian bersaing. Aspek sumber daya manusia yang memberikan nilai tetapi tidak langka, adalah sumber keseimbangan bersaing. SDM ini harus dimiliki karena ketidadaannya merupakan kerugian bersaing, tetapi jika perusahaan lain mempunyainya, maka SDM ini tidak lagi memberikan keuntungan pada kancah persaingan. Kesempatan bersaing temporary bersumber pada SDM yang memberikan nilai dan langka tetapi tidak mudah ditiru dan perusahaan mampu menggunakannya.

Daftar Pustaka

- Arthur Yeung, and Wayne Brockbank. *Reengineering Human Recource Through Information Technology*, Human Recource Planning, 24-37.
- Barry R. Nathan, Gerald E. Ledford, Jr. David E. Bowen, 1991 *Hiring for the organization, not the job*, Academy of Management Executive, vol. 5 no.4: 51-68.
- Behling, O. 1998, *Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job?*, Academy of Management Executive, vol. 12 no.1: 77-86.
- Blackburn, R, & Rosen, B 1993, *Total qualityand human resources management; Lessons learned from Baldrige awarf-winning companies*. Academy of Management Executive, 7 (3) ; 49-66
- Charles R. Greer, Stuart A. Youngblood, and David A. Gray, 1999, *Human resource managemen outsourcing: The make or buy decision*, Academy of Management Executive, vol. 13 no.3: 85-96.
- Claudio Fernandez-Araoz, 1999, *Hiring Without Firing*, Harvard Business review, July-August: 1009-120.
- Cynthia A. Lengnick-Hall, Mark L. Lengnick-Hall, 1988, *Strategic Human Resources Management: A. Review of the Litertature and a Proposed Typology*, Academy of Management review, vol.13 no.3. 454-470.
- Dass P. and Parker, B. 1999, *Strategies for managing human resources diversity: from resistance to learning*, Academy of Management Executive, vol. 13 no.2: 68-80.
- Gary Dessler, *Human Resource Management*,. Seventh edition, Prentice Hall, Inc.
- Leonard, Jr, R. L., *Reengineering: The missing links*. Hunan Resources Planing, 40-47
- Nelson , J. B. (?) *The boundaryless organization; Implleations for job analysis, recruitment, and selection*. Human Resources Planing, 39-49.
- Paul F. Buller, *Successful partnerships: Human Resources Strategic planning at eight top firm*, Organizational Dynamics, 27-43.
- Pfeffer, J.1995, *Producing sustainable competitive advantage traouggh the efefective management of people*, Academy of Management Executive vol.19 no.1 55-72.
- Pfeffer, J. and Veiga, J.F. 1999, *Putting people first for organizational success*, Academy of Management Executive vol.13 no.2, 37-48.
- Porter. M.E., 1985, *Comparative Advantage*, New York: Free Press.

- Randall S. Shuler and Susan E. Jacson, 1987 *Linking competitive strategies with human resource management practices*, Academy of Management Executive, vol.1 no.3, 207-219.
- Randall S. Schuler and James W. Walker, 1990 *Human Resources Strategy: Focusing on issue and actions*, Organizational Dynamics, Summer: 5-19.
- Renae Broderick and John W. Boudreau, 1992, *Human resource management, information technology, and the competitive edge*, Academy of Management Executive, vol. 6 no.2 7-17.
- Ronald J. Karren and Laura M. Graves, 1994, *Assessing Person-Organization Fit in Personnel Selection: Guidelines for Future Research*, International Journal of selection and assessment, volume 2 number 3 July: 146-156.
- Russ, C.F.Jr, 1982, *Manpower Planing System: Part II* , Personnel Journal, 119-123.
- Sofjan Assauri, 2000, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*. Usahawan, no. 09, September, 53-55.
- Walker, J. W., 1988 *Managing Human Resources in flat, lean and flexible organizations; Trends for the 1990's*. Human Resources Planing, 11 (12): 125-132.