

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KAITAN PERUBAHAN DAN REPOSITIONING

Oleh :
Dr. M. Liga Suryadana, M.Si

Reposisi dan perubahan peran fungsi dalam departemen Sumber Daya Manusia terjadi karena praktek dan kebijakan yang dilakukan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini terutama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Terdapat empat perubahan penting dalam fungsi Sumber Daya Manusia yaitu perubahan strategi Sumber Daya Manusia, perubahan tanggung jawab staf Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan praktek manajemen yang lebih fleksibel dan perubahan dalam manajemen fungsi Sumber Daya Manusia itu sendiri.

Perubahan-perubahan tersebut mempunyai implikasi bagi pengelolaan aset Sumber Daya Manusia sehingga upaya mencapai keunggulan kompetitif dapat tercapai.

Faktor Utama yang Mempengaruhi Reposisi Fungsi Departemen Sumber Daya Manusia

1. Perubahan lingkungan yang dramatik

Perubahan-perubahan ini mencakup:

- Tingkat perubahan bisnis yang cepat; ketidakpastian yang tinggi.
- Biaya yang meningkat; meningkatkan tekanan kompetitif pada margins.
- Perubahan teknologi yang cepat; meningkatkan permintaan keterampilan-keterampilan baru melalui pendidikan dan training ulang.
- Organisasi yang kompleks; produk, geografi, teknologi, fungsi bisnis, pelanggan/pasar.
- Organisasi yang lebih rata (*flat*); lebih sempit (*leaner*) dan lebih fleksibel.
- Demografi yang berubah, penyediaan pekerja yang terbatas.
- Respon terhadap kekuatan eksternal; perundang-undangan dan regulasi, proses pengadilan, relasi satuan dan penghindaran kesatuan, dan sebagainya.
- Meningkatkan kompetensi dan kolaborasi multinasional; relasi multilateral.

2. Manusia memiliki sifat kritis

Orang tidak hanya terlibat dalam pilosofi perusahaan tetapi juga dalam proses perencanaan strategi sehingga line manager lebih memandang pada arti penting isu-isu Sumber Daya Manusia berkaitan dengan profitabilitas, adaptabilitas dan fleksibilitas.

3. Manusia bersifat tidak pasti

Terdapat ketidakpastian disekitar hal-hal yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia. Perusahaan-perusahaan tidak pasti dalam hal-hal berikut:

- Ketersediaan orang yang mencukupi.
- Bagaimana menarik, mempertahankan dan memotivasi suatu tenaga kerja yang bermacam-macam.
- Mendapatkan individu-individu yang terampil, berwawasan dan memiliki kapabilitas.
- Para pekerja bertindak sedemikian rupa sebagaimana dibutuhkan oleh perusahaan sebagai suatu kompetisi baik dalam lingkup domestik maupun internasional.

Perubahan Lingkungan Bisnis.

•Perubahan Eksternal

Perubahan eksternal dalam lingkungan bisnis meliputi tantangan global, yang berupa ekspansi global dan persaingan akan penugasan internasional, persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, glass-ceiling effect, minoritas, mayoritas dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja). Serta terakhir trend ekonomi dan organisasional yang meliputi: perubahan skill dan pekerjaan, perubahan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis.

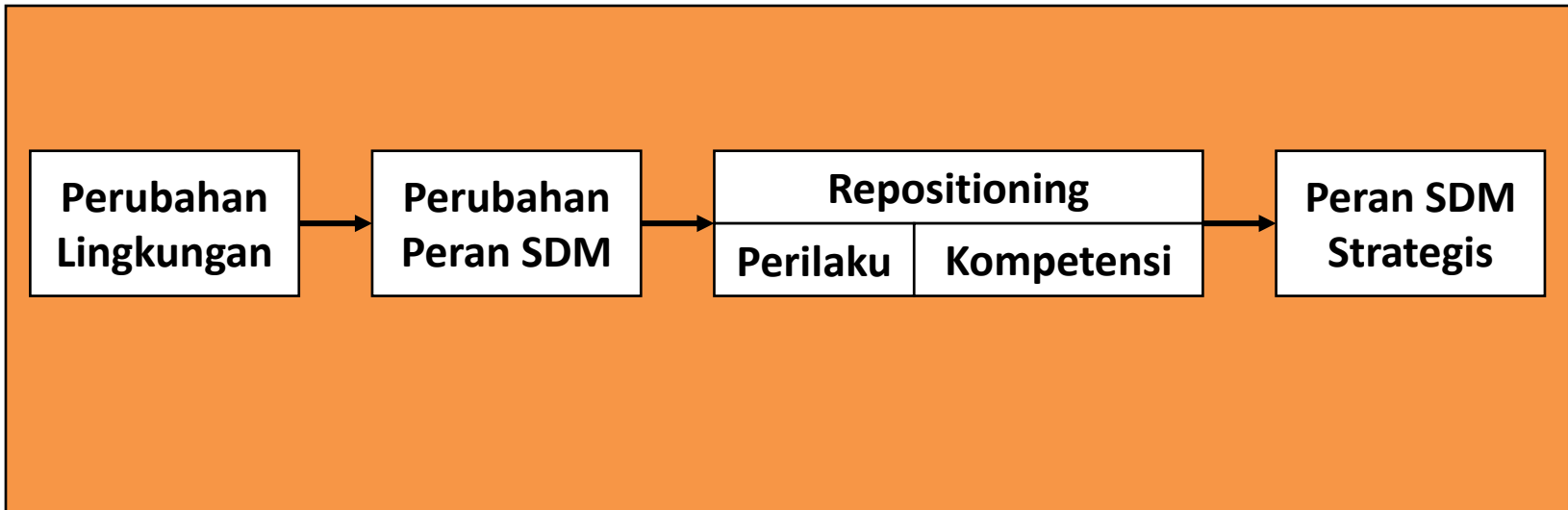
•Perubahan Internal

Perubahan internal dalam lingkungan bisnis meliputi permasalahan manajemen puncak, struktur organisasional, budaya organisasi, ukuran organisasional dan struktur organisasional.

Perubahan internal tersebut meliputi:

- Tantangan kualitas
- Tantangan teknologi
- Tantangan sosial

Pengaruh Perubahan Lingkungan terhadap Peran SDM



Perubahan Peran SDM pada Tiga Kurun Waktu

Kriteria Perbedaan	Periode Waktu I 1960-1970	Periode Waktu II 1970-1980	Periode Waktu III 1980-1990
Era	Personell	Governmental Accountability	Gaining and Sustaining the Competitive Advantage
Tanggungjawab	Employee concern	Care to dicrimination, law, health, and safety, federal regulatory agency, inter-dependences guidelines and court rullings	Control cost, enhance competitiveness, and to add value to the firm in everythings it does
Peran	Screening applicant, orientation for new employees, planning the company picnic, circulating memo "whoses impertinence was exceeds only by their irrelevance"	Compensation and benefit, affirmative action (promotion), labor relation, training and development	Responsible for optimating the use of all kinds resources: phsyscal, financial and human

Model Tranformasi Departemen SDM

Dimensi	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Natures of the Program And Function	Responsive Operational Individual	Proactive Strategic Sociolical
Creation of the HR	HR department has Full responsibility	HR department and policy Line management Share responsibility
Organization of HR Department	Employee advocate Functional structure Reporting to staff	Business partner Flexible structure Reporting to line
Profile of the HR	Career in HR Specialist Limited Finance Skill Current focus Monolingual National perspectives	Rotation Generalist Financial experience Focus on future Multilingual Global Perspective

Sumber: Diolah dari Schuller and Hauber, 1993

***Repositioning* Peran SDM**

Upaya *repositioning* pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru dari SDM.

Repositioning perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlakukan etos kerja yang baik. Sementara *repositioning* kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan kualitas dari sumberdaya manusia lengkap dengan sumberdaya yang dibutuhkan.

➤ **Repositioning Perilaku SDM :**

Membahas hubungan antara strategi kompetitif yang menjelaskan bahwa untuk mencapai strategi yang kompetitif dibutuhkan adanya perilaku peran tertentu dan mereka mengajukan suatu hipotesis tentang model MSDM yang dapat mencapai kondisi organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Ada tiga strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

- Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
- Strategi kualitas lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.
- Strategi pengurangan biaya menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah.

Beberapa dimensi peran perilaku karyawan yang diperlukan untuk mendukung penerapan atau implikasi tiga strategi di atas tentu akan berbeda-beda. Ini dapat dilihat sebagai berikut:

- ❖ **Strategi inovasi**, perilaku karyawan yang diperlukan adalah tingkat kreativitas tinggi, berfokus, pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan risiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidak pastian. Sebagai implikasinya, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai ketrampilan tinggi, memberikan sumberdaya yang lebih banyak untuk eksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang

- ❖ **Strategi kualitas**, perlu didukung dengan profil perilaku karyawan sebagai berikut: perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil risiko dan cukup mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebagai implikasinya strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat output yang sama atau yang standar.
- ❖ **Strategi pengurangan biaya**, diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomatisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas output lebih tinggi, kurang berani menanggung risiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja yang parttime, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomatisasi, perubahan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan.

➤ **Repositioning Kompetensi SDM.**

Peran strategi SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM baik dalam kemampuan teknis, konseptual dan hubungan manusiawi. Upaya *repositioning* kompetensi SDM dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran SDM yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competence is only business people*). Artinya eksekutif bisnis kecuali eksekutif SDM tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang akan diambil.

People related business issues didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti: *people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, no lay off, guaranteed for treatment, survey or feed back or action, promote for work, profit sharing and open door policy*. Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama karyawan SDM.

Implikasi *Repositioning* Peran SDM

Untuk menunjang proses *repositioning* peran SDM, melihat beberapa upaya *customerizing* peran SDM, yang dapat dipakai sebagai pertimbangan sebagai berikut:

- Kondisi wajar segala aktivitas SDM melalui pendefinisian tanggung jawab departemen SDM untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya adalah *time and money management, motivating, quality work of life and competency*.
- Agenda aksi SDM melalui pelaporan periodik dari manajer SDM kepada manajer puncak perihal tugas-tugasnya. Kuncinya adalah *people is the most important factor*.
- Implementasi agenda aksi SDM melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tepat sesuai dengan kapabilitas staff SDM. Kuncinya adalah *the right man on the right jobs*.
- Evaluasi dan validasi aktivitas SDM melalui pembelajaran para eksekutif SDM untuk berperilaku seperti orang bisnis. Kuncinya adalah *large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control*.

Terima Kasih