

**MENGAJI KETERKAITAN STRATEGI BISNIS DAN MSDM
GUNA MENGHASILKAN KEUNGGULAN BERSAING**

Sri Murtatik

Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jakarta

Abstract

professionals in human resources are increasingly challenged to take a more strategic perspective regarding their role in the organization. Human resources managers must understand the firm strategy : that are plan for developing and sustaining an advantage in the market place. Then, they must grasp the implication of that strattgy for HRM suggest, to gain sustaining advantage must link between business strategy and HRM practice. This paper decribes how important linkage between business strategy and human resources management, and much concern with the alignment of strategy and human resources practices. Here we describe the relevan theoretical approach of matching business strategies to HRM, examine some point of view of linkage, and presented empirical information that explain effectiveness of linkage and some implication.

Key words : Human Resources, Business Strategy, Competitive advantage, managing people.

PENDAHULUAN

Dalam situasi persaingan yang semakin ketat, strategi bisnis mempunyai peran yang sangat besar untuk memenangkan persaingan. Strategi bisnis tidak akan menghasilkan pencapaian keunggulan bersaing apabila tidak ada dukungan yang sepenuhnya oleh segenap elemen organisasi. Seringkali suatu strategi bisnis yang diformulasikan dengan baik mengalami hambatan ketika diimplementasikan. Hal ini bisa terjadi karena strategi bisnis tidak didukung sepenuhnya oleh manusia yang mengimplementasikan strategi bisnis tersebut. Pada umumnya terjadi

kesenjangan antara CEO dan manajemen lini dengan sumberdaya dalam hal pemahaman mengenai aspek strategi sumber daya manusia bagi perusahaan. Dalam hal ini manajemen sumberdaya manusia tidak desain dengan pemahaman people related business. Persoalan diatas akan membawa kita pada pentingnya keterkaitan antara strategi bisnis dan pengelolaan sumberdaya manusia, menggali dasar logik keterkaitan antara sumber daya manusia dengan bisnis dan memberikan beberapa pandangan yang muncul dari keterkaitan antara manajemen sumber daya manusia dan

strategi guna menghasilkan keunggulan bersaing.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai elemen Strategik Perusahaan.

Untuk menggambarkan pentingnya pengelolaan SDM dalam organisasi, kita bisa mengkaji apa yang disampaikan oleh Becker et.al. (2001) "Pada saat ini dalam banyak industry, sangat dimungkinkan untuk membeli mesin dan peralatan dipasar internasional Membeli mesin dan peralatan bukanlah factor yang bisa memberikan diferensiasi. Kehilangan mesin dan peralatan, akan tetapi menguasai keterampilan dan mempunyai pengetahuan untuk mengelola tenaga kerja membuat bisnis pulih dengan cepat seperti semula. Perusahaan yang kehilangan tenaga kerjanya yang bisa menggerakkan mesin tersebut dan masih mempunyai mesin tersebut tidak akan pernah bisa melakukan pemulihan bisnis". Apabila kita paparkan lebih jauh beberapa hal yang membuat pengelolaan SDM menjadi elemen strategik perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Berkontribusi bagi penciptaan keunggulan bersaing

SDM dipandang sebagai elemen strategic perusahaan karena pengelolaan dan praktik SDM memberikan kontribusi yang besar bagi penciptaan keunggulan bersaing (competitive advantage) dan value creation). Porter dalam Lengnick-Hall (1986) menyatakan bahwa untuk memperoleh competitive advantage melalui orang membutuhkan aktivitas yang ditangani dengan perspektif strategic. Dengan kata lain manajemen sumber daya harus memperoleh posisi yang vital, menjadi bagian dalam pertimbangan keputusan strategic, bukan hanya dipengaruhi oleh keputusan strategic. Bernay (2007) menyatakan bahwa ada tiga bentuk dasar sumber daya yang mampu menghasilkan competitive advantage. Pertama, modal fisik termasuk dalam hal ini pabrik, peralatan, koordinasi dan system dan terakhir adalah modal manusia yaitu : keahlian, kebijaksanaan, dan kecerdasan yang dipunyai oleh karyawan perusahaan. Reicheld (1996) dalam Barney ert al (2006) menyatakan bahwa SDM memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam hal efisien, seleksi pelanggan, pemeliharaan konsumen, customer referral, dan employee referral. Pendek kata SDM memainkan

peranan penting dalam kesuksesan perusahaan. Kemampuan untuk bisa mengelola SDM sebagai asset yang penting bagi perusahaan merupakan langkah awal bagi eksekutif SDM untuk menjadi patner strategis.

2. Sumber Daya Manusia implementator dari strategi

Sekalipun top manajer yang memformulasikan strategi, dan dilaksanakan oleh manajer menengah akan tetapi pekerjalah yang ada akhirnya langsung berhadapan dengan konsumen atau pelanggan. Apabila pekerja tidak memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan, maka sukar diharapkan bisa mengimplementasikan strategi yang diinginkan. Ketika itu terjadi maka dibutuhkan peran pengelola SDM untuk mendapatkan SDM yang mampu menterjemahkan dan mengimplementasikan strategi bisnis tersebut. Sehingga masuk akal apabila dikatakan bahwa efektivitas suatu strategi apapun, sangat tergantung pada pengelolaan sumber daya manusianya. (Olian & Rynes, 1984 dalam Wright et al, 2000)

3. Langkah, sulit ditiru dan lebih berkesinambungan.

Dunia bisnis akan menjadi industry yang digerakkan oleh ilmu pengetahuan dan teknologi. Banyak sumber – sumber sukses kompetitif tradisional seperti teknologi produk, proses, proteksi pasar, akses sumberdaya financial, dan economic scale meskipun masih memberikan competitive leverage, namun, kurang powerful (Pfeffer, 1994). Sejalan dengan semakin berkurang pentingnya sumber keunggulan kompetitif tradisional, factor pembeda yang tetap krusial, dalam kondisi persaingan yang ketat, adalah organisasi, SDM dan bagaimana mereka dikelola. Kegiatan – kegiatan dan praktek SDM merupakan sumber keunggulan paling sulit untuk dikopi dan lebih sustainable, karena sukses yang datang dari MSDM tidak transparan dan tidak visible (Handoko, 2002). Dibandingkan dengan sumberdaya yang lain, seperti modal, teknologi, maka SDM sulit ditiru dan langka (Barney dan Patric, 1998)

Perlunya Keterkaitan antara Strategi Bisnis dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Hal yang tampak ketika manajemen sumberdaya manusia tidak terkait dengan strategi bisnis adalah munculnya kesenjangan. Kesenjangan bisa menimbulkan perbedaan interpretasi aspek sumberdaya strategis yang berdampak pada kesalahan pemilihan sumberdaya, alokasi sumber daya organisasi, dan menyebabkan sulitnya mencapai tujuan organisasi. Kesenjangan juga memicu sulitnya organisasi memberikan penguatan pada kinerja. Hal ini disebabkan kesenjangan menyebabkan kesulitan pengukuran kinerja. Dalam konteks strategi bisnis, kesenjangan akan menyebabkan strategi yang telah ditetapkan sulit untuk diimplementasikan dan apabila bisa diimplementasikan akan menghasilkan hasil akhir yang tidak optimal. Hal ini karena strategi bisnis perlu dukungan keahlian, pengetahuan, kemampuan dan perilaku tertentu dari manusia. Ketika sumber daya yang dibutuhkan oleh strategi tidak dipunyai maka perusahaan sulit untuk mencapai keunggulan bersaing. Dalam banyak hal kurangnya keterkaitan akan

membuat peran dan fungsi dari kacamata mereka terlihat superior dibandingkan yang lain.

Pada intinya keterkaitan akan mendorong pada kesesuaian. Dalam konteks perusahaan, kesesuaian akan mendorong perusahaan memperoleh competitive advantage. Menurut Mahoney dan Pandian dalam Wright (1995) competitive advantage akan diperoleh apabila sumber daya perusahaan sesuai dengan strategi yang dipilih. Hal ini masuk akal, karena pada intinya manusia yang akan mengimplementasikan strategi. Hal ini diperjelas oleh pendapat yang dikemukakan Barney (1991) dimana keunggulan tersebut terdapat koherensi atau kesesuaian antara elemen dalam organisasi. Ketika elemen dalam organisasi termasuk dalam hal ini manusia koherensi dengan system maka keunggulan tersebut sulit untuk ditiru.

Wright et al. (1995) mengemukakan bahwa praktek SDM sebaiknya mempunyai kesesuaian dengan tujuan organisasi bisnis, budaya dan lingkungan sekitarnya. Praktek

SDM seharusnya berhubungan dan konsisten secara internal dalam mempengaruhi perilaku kunci pekerja. Apabila system dalam sumberdaya diperlakukan secara terpisah, terisolasi, tiap bagian dari system strategi akan mudah dikopi oleh pesaing. Grant (1997) mengemukakan bahwa strategi harus konsisten dengan sasaran dan nilai yang dimiliki perusahaan, lingkungan eksternal, kemampuan dan sumber daya yang dimiliki, serta system dan organisasinya. Kebutuhan sumber daya manusia yang diisyaratkan oleh strategi perusahaan harus konsisten dengan ketersediaan sumber daya perusahaan. Banyak kegagalan perusahaan timbul karena ketidakcocokan antara permintaan strategi dengan ketersediaan sumber daya manusia dan kemampuan dalam perusahaan.

Para pakar SDM memaparkan keterkaitan dengan menggunakan istilah yang berlainan seperti kesesuaian atau kecocokan (alignment) (Becker, et al, 2001) integrasi (integration-Buller), ataupun konsistensi (Grant, et al). Wright, et al, menggunakan konsep kongruensi, untuk mengeksplorasi

kecocokan (match) antara strategi bisnis dan manajemen sumberdaya manusia. Dalam hal ini sejalan dengan pakar lain seperti Burn & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967), Woodward (1965). Pendekatan kongruensi untuk memahami kesuksesan perusahaan berfokus pada fit antara berbagai macam kompeten (Chandler [1977], Lawrence dan Lorch [1967]). Hipotesis dari kongruensi adalah, semakin tinggi tingkat kongruensi atau fit antara berbagai komponen. Semakin efektif perilaku organisasi pada berbagai level. Pada umumnya mereka sepakat bahwa semakin terkait strategi bisnis dengan pengelolaan SDM maka dibutuhkan kesesuaian ataupun integrasi yang semakin tinggi.

Konsep lain yang penting untuk memahami keterkaitan adalah konsep "fit" atau "integrasi" yang dipaparkan oleh Venkatraman (1989) dalam Guest (1997). Konsep tentang "Fit" atau "integrasi" banyak digunakan untuk menghubungkan dengan pengelolaan SDM sebagai peran yang penting karena akan menghubungkan dengan proced

atau hasil. Intinya mereka memaparkan bahwa bermacam tipe dari "RHM fit" dapat terjadi sepanjang dua dimensi internal –

external fit dan criterion specific, serta criterion free. Hal ini dimunculkan empat kemungkinan.

Tabel 1. Bentuk dari "FIT" MSDM

	Criterion Specific	Criterion Free
Internal	Fit to an ideal set of practices	Fit as gestalt Fit as Bundless
External	Fit as strategic Interction	Fit as contingency

Sumber ; david E. Guest

1. **Fit as Strategic Interaction**

Berusaha mengkaitkan antara praktek SDM dengan external context dan merefleksikan penggunaan pendekatan strategic yang standar. Poin kuncinya adalah terdapat pilihan tentang bagaimana merespon dan berinteraksi terhadap lingkungan. Sekali pilihan dijatuhkan, implekasiknya strategi sumberdaya manusia dan praktek harus cocok (match) satu sama lain. Hipotesis dari pendekatan ini adala bahwa organisasi tersebut melakukan respon yang tepat dan kecocokan satu sama lain akan menyebabkan kinerja yang superior. Pengujian yang seringklai dilakukan dari model ini adalah menguji keterkaitan tipe strategi bisnis yang dipaparkan oleh Miles dan Snow 91984) dengan praktek

sumberdaya manusia dan mengkaitkannya dengan kinerja.

2. **Fit as contingency**

Terlihat pada pendekatan kontijensi tradisional, dimana kebijakan dan praktek manajemen sumber daya manusia yang lebih responsive terhadap factor eksternal akan menghasilkan kinerja yang lebih superior. Factor eksternal dalam hal ini termasuk bentuk besar, peluang atau hal lain yang spesifik. Pendekatan ini cenderung mengasumsikan bahwa respon tertentu akan cenderung selalu tampak superior, tanpa memperjelas tie respon atau kelas respon, dan tanpa disertai alas an kenapa bisa demikian.

3. **Fit as ideal set of practices**

Model ini mengimplikasikan bahwa terdapat suatu pendekatan terbaik (best practices) salah satu

disampaikan oleh Pfeffer (1994). Pendekatan ini berupaya untuk mencapai oagnisasi ang ideal yang bisa dipraktakan. Hipotesis dari pendekatan ini adalah semakin mendekati yang disarankan (ideal) maka kinerja akan semakin baik.

4. *Fit as Gestalt*

Modal ini mengimplikasikan bahwa kunci efektivitas pengelolaan SDM akan tergantung dari kombinasi praktek SDM yang tepat. Asumsinya keseluruhan lebih besar dari bagian – bagian. Kombinasi antar praktek yang tepat akan memunculkan efek sinergi, baik dari kombinasi semua praktek, ataupun dari praktek tertentu namun dapat mengikatkan erat secara keseluruhan. Namun demikian apabila tidak terdapat

aspek kunci yang seharusnya ada, gestalt tidak akan terjadi.

5. *Fit as Bundles*

Dalam model ini dimungkinkan terdapat berbagai kombinasi atau konfigurasi praktek yang akan berdampak pada kinerja yang tinggi. Dalam tiap bundel, dimungkinkan terdapat elemen pengganti, atau elemen lain yang memungkinkan tercapainya kinerja tinggi. Misalnya pengelolaan SDM dapat menggunakan pelatihan dan pengembangan sebagai “building block”, untuk mencapai kinerja tinggi, namun ada juga yang menggunakan “job securities” sebagai “building block” dengan hasil yang kurang lebih sama.

Strategi Kompetitif dan Pendekatan Sumber Daya Manusia

Model dari strategi SDM dapat dibagi ke dalam dua golongan “best practice” dan “model contingency” (Sotrey dan Sisson, 1983 ; Timperley dan Sisson 1994 dalam Kllihier dan Perret 2001). Dalam “best practise’ kategori model harvad, sebagai contoh menawarkan seperangkat pilihan kebijakan SDM yang superior. Sebaliknya pada contingency model,

pilihan pendekatan terhadap SDM tergantung pada kondisi bisnis yang dipengaruhi oleh tahapan dalam siklus bisnis, konfigurasi strategi dan struktur dan strategi bisnis yang dianut. Dengan kata lain praktek terbaik tergantungpada situasi.

Pendekatan kontijensi meliputi tiga pendekatan Pendekatan pertama,,

menyatakan bahwa organisasi akan memperlakukan SDM secara berbeda pada tiap tahapan yang berbeda dari siklus bisnisnya. Kebijakan SDM harus disesuaikan dengan tahapan secara tepat (Kochan dan Barocci, 1985 dalam Kelliher dan Perret, 2001). Kochan dan Barocci mengkaitkan keempat tahapan (dimulai , tumbuh, kedewasaan, dan penurunan) dengan keputusan yang tepat pada area rescouring, kompensasi, pelatihan dan pengembangan dan hubungan perburuhan pendekatan kedua, menyatakan bahwa kebijakan SDM terkait dengan tipe konfigurasi sturktur dan strategi (Fombruan et al, 1984 dalam keliher dan Parerret, 2000). Strategi perusahaan dikombinasikan dengan struktur organisasi merupakan pendekatan yang tepat untuk menjalankan fungsi seleksi, penilaian, reward dan pengembangan Pendekatan yang ketiga adalah kesesuaian strategi bisnis dengan manajemen SDM. Beberapa penulis telah menguji keterkaitan antara manajemen SDM dengan strategi bisnis antara lain Miles dan Snow (1984), Stoey dan Sison (1993) dan Tyson (1995). Keterkaitan antara strategi bisnis dan manajemen SDM menghasilkan beberapa tipologi strategi bisnis seperti yang Proter sarankan yaitu inovasi, peningkatan

kualitas (quality enhancement) dan pengurangan biaya (cost reduction). Miles dan Snow (1984) menyampaikan tiga tipologi (defender, prospector, analyser dan reactor) Schuler dan Jackson (1987) berpendapat bahwa apa yang dibutuhkan dari pekrja untuk implementasi strategi tergantung dari pendekatan kebutuhan SDM untuk mencapainya.

Kecenderungan literature di Amerika menggunakan model yang mengkaitkan tipologi strategi bisnis dengan manajemen sumberdaya manusia yang didasarkan oleh Miles dan Snow (1984), serta Porter (1980) tentang strategi korporasi, Kebanyakan mereka memaparkan bahwa dari tiap tipe strategi perusahaan akan menentukan seperangkat kebijakan pengelolaan sumberdaya yang berbeda. Hipotesa dari model ini adalah terdapat keseusian (fit) antara strategi bisnis, struktur dan kebijakan sumberdaya manusia. Dimana keseusian ini akan meningkatkan kinerja (Guest, 1997)

Salah satu literature yang banyak dijadikan acuan untuk mempelajari keterkaitan antara strategi kompetitif dan manajemen sumberdaya manusia adalah paparan dari Schuler dan Jackson (1987), Schuler dan Jackson (1987) menggunakan strategi kompetitif yang

dipaparkan oleh Porter (1980) sebagai acuan strategi sumberdaya manusia. Ada tiga strategi bersaing yang dapat dieksploitasi perusahaan agar memperoleh keunggulan bersaing, yaitu strategi inovasi, strategi peningkatan kualitas dan pengurangan biaya. Strategi inovasi menekankan diferensiasi melalui penciptaan manajemen dan metode operasi, teknologi dan produk dan jasa yang baru, sehingga berbeda dengan pesaingnya. Fokus dari strategi peningkatan kualitas adalah peningkatan kualitas dan pelayanan. Strategi ini menekankan pada perbaikan metode kerja, produk atau jasa dan pelayanan kepada konsumen sejalan dengan penerapan harga tinggi. Dalam strategi pengurangan biaya, perusahaan secara khusus berusaha untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui struktur biaya termurah, Berikut ini merupakan penjabaran strategi bersaing dan perilaku peran yang dibutuhkan (dikutip dari Schuler dan Jackson (1987) dalam Suteja, (2000).

Strategi Inovasi dan Perilaku Peran yang Dibutuhkannya

Suatu perusahaan yang melakukan strategi bersaing inovasi, profil peran perilaku karyawannya memiliki tingkat kreativitas yang tinggi serta tingkat

pengambilan resiko yang tinggi. Implikasi strategi bersaing inovasi dalam pengelolaan karyawan (managing people) adalah : pemilihan individu yang memiliki keterampilan tinggi, pemberian keluasaan pada karyawan, penggunaan system pengawasan yang minimal, mewujudkan investasi yang lebih tinggi dalam sumberdaya manusia, menyediakan lebih banyak sumber eksperimentasi dan penilaian kinerja untuk jangka panjang.

Profil pegawai yang diperlukan dalam strategi ini adalah : (1) perilaku kreativitas yang tinggi, (2) focus jangka panjang, (3) perilaku karyawan yang bisa bekerjasama, dan interdependensi, (4) perhatian sedang kepada kualitas, (5) perhatian sedang terhadap kuantitas, (6) perhatian yang seimbang antara proses dan hasil, (7) tingkat pengambilan risiko tinggi (8) mempunyai tingkat toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan suatu yang sulit diprediksi *unpredictability)

Strategi Peningkatan Kualitas dan Perilaku Peran Yang Dibutuhkannya

Perbaikan kualitas melibatkan banyak pegawai yang memiliki komitmen dalam kualitas dan system perbaikan

berkelanjutan (continuous improvement). Praktek SDM yang mengikuti berupa : digalakkannya kerja tim, dibangunnya system umpan balik yang baik, proses pembuatan keputusan dan tanggungjawab yang merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan dan klasifikasi pekerjaan yang sangat fleksibel. Komitmen pada kualitas seringkali muncul karena karyawan diberikan keleluasaan untuk mengatur proses produksi dan belajar keterampilan baru, dan memberikan mereka keterlibatan.

Profil pegawai yang diperlukan : (1) perilaku yang secara relative bersifat pengulangan dan dapat diprediksi, (2) focus pada rentang waktu menengah dan panjang, (3) perilaku yang lebih indenpenden dan kerjasama yang baik (4) memberikan perhatian yang khusus pada kualitas, (5) perhatian yang sedang pada kualitas output, (6) perhatian yang khusus pada proses, (7) banyaknya aktivitas beresiko rendah, (8) komitmen terhadap tujuan organisasi.

Strategi penurunan biaya dan peran perilaku yang dibutuhkannya

Penurunan biaya dapat dilakukan melalui penggunaan intensif pekerja paruh waktu, sub. Kontrak, penyederhanaan pekerjaan dan prosedur,

otomotasasi perubahan aturan kerja dan penugasan pekerjaan yang lebih fleksibel.

Profil pegawai yang dibutuhkan untuk bagi perusahaan yang diperlukan bagi yang menjalankan strategi bersaing, penurunan biaya agar memperoleh keunggulan bersaing meliputi (1) perilaku pengulangan secara relative dan mudah diprediksi, (2) focus jangka pendek, (3) kegiatan individual atau bersifat mandiri, (4) perhatian terhadap kualitas, (5) perhatian yang tinggi terhadap kuatitasoutput, (6) perhatian utama terhadap hasil, (7) kegiatan yang tidak banyak mengandung resiko dan (8) lebih menyukai kondisi lingkungan yang stabil.

Schuler (1989) mengidentifikasi area pilihan utama dalam praktek SDM seperti perencanaan, staffing (staffing), penilaian (appraising), pemberian kompensasi (compensating), pelatihan dan pengembangan serta hubungan manajemen-buruh.

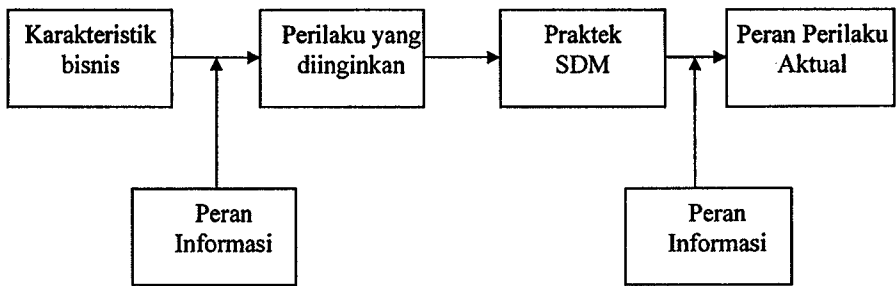
Dia mengidentifikasi tiga filosofi utama untuk mengelola manusia yaitu "Fasilitation, "Accumulation", dan Utilization". Accumulation mengacu pada pendekatan jangka panjang dalam pengelolaan karyawan, didasarkan pada proses seleksi yang hati-hati. Organisasi melakukan investasi pada mereka

melalui pelatihan dan membangun hubungan jangka "Utilization" mengacu pada pendekatan jangka pendek, Staf direkrut didasarkan atas keahlian mereka, dan sedikit pelatihan diberikan. Facilitation adalah pendekatan yang member perhatian terhadap pengembangan dan peningkatan berprestasi tetap tinggal pada organisasi melalui seperangkat rangsangan dan penghargaan, Schuler menyatakan bahwa utilization lebih cepat diterapkan pada strategi cost reduction, sedangkan accumulation pada quality enhancement dan facilitation pada strategi inovasi.

Pandangan yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1987) dalam khasanah manajemen strategic sumberdaya manusia digolongkan dalam perspektif behavior. Perspektif ini didasarkan atas teori contijensi (Fischer, 1989). Teori ini berfokus pada perilaku pekerja sebagai mediator antara strategi dan kinerja perusahaan. Hal ini mengasumsikan bahwa tujuan dari berbagai praktek pekerja adalah untuk mengendalikan sikap dan perilaku

pekerja Sikap dan perilaku tertentu akan efektif tergantung pada berbagai macam karakteristik organisasi, termasuk dalam hal ini adalah strategi organisasi.

Peran perilaku adalah sebagai instrumental dalam implementasi strategi kompetitif (competitive strategies) Peran perilaku akan berbeda manakala terdapat perbedaan strategi yang diinginkan. Dalam pandangan behavior, peran perilaku adalah sebagai mediator antara strategi dan efektivitas pencapaian dari strategi. Ketika strategi inovasi yang ditekankan, maka diperlukan perilaku inovatif yang tinggi, focus jangka panjang, tingkat perilaku kerjasama yang tinggi, memberi perhatian sedang terhadap kualitas dan kuantitas dan berani mengambil resiko. Berbeda ketika strategi yang diterapkan adalah cost reduction dimana membutuhkan perilaku yang repetitive, focus jangka pendek, kurang mementingkan kerjasama, punya perhatian tinggi terhadap kuantitas, perhatian sedang terhadap kualitas dan kurang berani mengambil resiko.



Sumber ; Patric M Wriqth et al.1992

Gb.1 Peran Perspektif Teori Guna memahami Praktek SDM

Model yang dikemabngkan oleh Schuler dan Jackson menekankan perlunya kongruensi dalam banyak praktek SDM. Praktek SDM menjadi bahan pertimbangan oleh eksekutif, dimana mereka akan memilih aktivitas SDM dapat 1) mendorong peran perilaku yang paling efektif konsisten dengan strategi organisasi, 2) sejalan dengan aktivitas organisasi yang lain. Asumsi dari behavior adalah bahwa strategi akan mendorong praktek SDM yang memunculkan peran perilaku yang berpengaruh terhadap hasil dari organisasi.

Keterkaitan Strategi Bisnis, pengelolaan Sumber daya Manusia dan Kinerja.

Guest (1997) menawarkan suatu kerangka yang menjelaskan hubungan antara strategi sumberdaya

manusia, praktek sumber daya dan performance out come. Strategi sumber daya manusia, merupakan respon atyas strategi bisnis. Strategi bisnis sendiri merupakan respon atas factor eksternal. Praktek SDM didesain untuk menghasilkan pekerja dengan karakteristik hasil berupa karyawan yang felksibel. Komitmen tinggi menggambarkan rasa memiliki yang tinggi karyawan pada organisasi dan keinginan tinggi untuk bertindak atas nama organisasi. Kualitas karyawan tinggi memperlihatkan kapabilitas, keahlian dan pengetahuan yang tinggi pada karyawan. Fleksibilitas tinggi, mengacu pada fleksibilitas fungsional dibandingkan numerical. Sangat penting untuk mengukur output SDM (HRM outcome) dalam rangka memahami dampaknya pada kinerja.

Pada tabel 2 bisa melihat , bagaimana strategi SDM berpengaruh terhadap HRM outcome maupun financial outcome melalui praktek SDM. Dar tabel di atas perlu dipahami bahwa semakin kita bergerak ke kanan pengaruh praktek manajemen sumber daya semakin lemah, karena semakin banyaknya factor lain yang berpengaruh. Strategi pengurangan biaya (cost reduction) menekankan pada praktek SDM dengan focus pada job design, keterlibatan dan perhatian pada status dan kemandirian pekerja. Hasil praktek

SDM yang diinginkan adalah fleksibilitas dengan memiliki rasa kebanggaan sebagai anggota organisasi (organization citizenship) dan keterlibatan karyawan pada aktivitas organisasi meningkat (Involment) Praktek SDM ini akan menghasilkan kinerja SDM berupa : rendahnya keluhan pekerja, konflik, mangkir kerja dan perputaran pekerja menjadi semakin rendah. Pada akhirnya diharapkan ROI meningkat, walaupun dalam konteks ini peningkatan ROI dipengaruhi oleh banyak factor.

Tabel 2. Keterkaitan MSDM dan Kinerja

HRM Strategy	HRM Practices	HRM Outcomes	Behavior Outcome	Performances Outcome	Financial Outcome
Differentiation	Selsksi Pelatihan	Komitmen	Usaha/Motivasi	High : Produktivitas Quality Innovation	Keuntungan
Fokus	Appraisal Reward	Kualitas	Kerjasama	Low: Mangkir kerja Perputaran pekerja	ROI
	Job design Keterlibatan	Fleksibilitas	Keterlibatan	Konflik Keluhan pekerja Perputaran pekerja	
	Status dan keamanan		Organization Citizenship		

Sumber ; David E guest (1997)

HR Scorecard : mengkaitkan antara strategi bisnis, pengelolaan sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

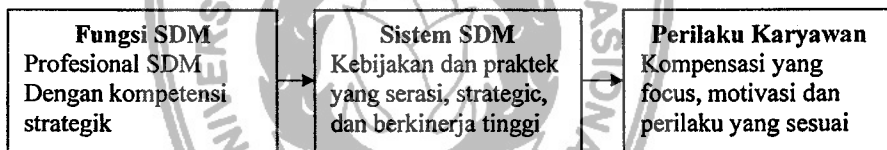
Pendekatan lain yang lebih komprehensif disampaikan oleh Becker et al.(2001). Mereka berusaha menawarkan suatu konsep baru tentang keterkaitan dengan konsep yang

dimana mereka memandang keterkaitan antara strategi dan pengelolaan akan terjadi dengan baik apabila terdapat pengukuran sumber daya manusia secara jelas, yaitu suatu pengukuran yang mengkaitkan sumberdaya manusia dengan strategi dan kinerja organisasi. Menurut mereka system

pengukuran sumberdaya manusia yang efektif mempunyai 2 tujuan penting yaitu (1) memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam organisasi dan (2) berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja sumber daya.

Menurut Becker et al (2001) bila focus dari strategi korporasi adalah menciptakan keunggulan kompetitif terus menerus, maka focus dari strategi sumberdaya manusia adalah bagaimana mewujudkan hal tersebut melalui praktek sumber daya manusia. Pondasi dari peran strategic sumberdaya manusia terdapat pada tiga dimensi

“value chain” yang terpresentasikan oleh arsitektur sumberdaya manusia (HR. Architecture), yaitu : fungsi, system, dan perilaku karyawan. Fungsi sumber daya manusia terdiri dari dua yaitu : (1) fungsi teknis, dan (2) fungsi strategis. Fungsi teknis meliputi kegiatan-kegiatan seperti rekrutmen, imbal jasa, perilaku karyawan, sedangkan fungsi strategis yaitu pelaksanaan secara langsung fungsi sumberdaya manusia sedemikian rupa sehingga mendukung implementasi perusahaan.



Sumber : Becker, Huselid dan Ulrich, (2001)

Gb. 2 Arsitektur Sumberdaya Manusia

1. Fungsi Sumber daya Manusia Dasar penciptaan nilai strategi sumberdaya manusia adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Manajemen sumber Daya manusia yang efektif terdiri dari dua dimensi yang penting. Pertama, manajemen sumberdaya teknis, yaitu : rekrutmen, kompensasi dan benefit. Kedua,

manajemen sumberdaya strategic, mencakup penyampaian (delivery_ pelayanan manajemen sumberdaya teknis ke dalam cara yang mendukung langsung implementasi strategi perusahaan.

2. Sistem Sumber Daya Manusia (the Human Resources System) Sistem sumberdaya adalah unsur utama yang berpengaruh dalam sumber daya manusia strategic. Model system ini disebut ; High

performance Work System” (HPWS). Dalam HPWS setiap elemen pada system sumber daya manusia didesain untuk memaksimalkan keseluruhan kualitas human capital melalui organisasi, Untuk membangun dan memelihara persediaan human capital yang berbakat, HPWS melakukan beberapa hal berikut ini.

- ❖ Mengkaitkan antara keputusan seleksi dan promosi dengan model kompetensi yang telah divalidasi
- ❖ Mengembangkan strategi yang memberikan dukungan secara cepat dan efektif atas keterampilan yang dituntut oleh strategi organisasi
- ❖ Memberlakukan kebijakan kompensasi dan manajemen kinerja karyawan yang berkinerja tinggi.

Peran Kesesuaian Sebagai Penentu

Agar manajemen sumber daya manusia menjadi asset strategik maka arsitektur SDM harus sejalan atau sesuai (aligned) dengan kebutuhan proses implementasi setrategi. Tanpa kesesuaian organisasi tidak dapat mengharapakan pekerja mempunyai focus strategi seperti yang

3. Perilaku Karyawan Strategik

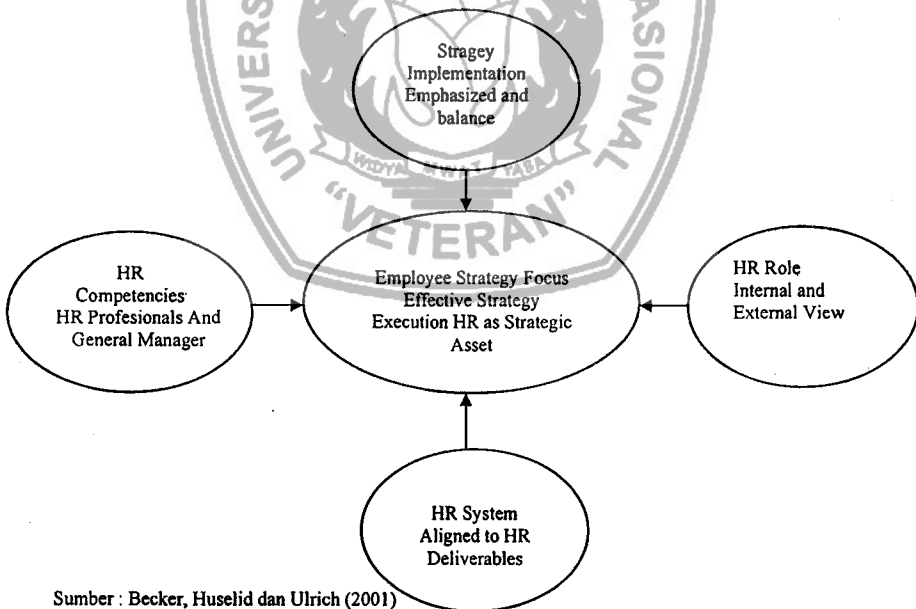
Peran sumber daya manusia yang strategik secara implicit selalu memfokuskan pada perilaku karyawan yang produktif pada organisasi. Perilaku strategic merupakan perilaku produktif yang secaralangsung mengimplementasikan strategic organisasi. Perilaku strategic ini terdiri dari dua kategori, perilaku inti dan perilaku spesifik situasional. Perilaku ini adalah perilaku yang mengikuti secara langsung perilaku kompetensi inti (behavior core competencies) yang telah didefinisikan oleh perusahaan. Perilaku spesifik situasional, merupakan perilaku spesifik dimana merupakan point kunci dari value chain perusahaan atau bisnis.

diinginkan untuk mengimplementasikan strategic perusahaan.

Bechker et.al (2001) menjelaskan apabila organisasi mengharapakan untuk mengembangkan sumber daya manusia sebagai asset yang strategis, dibutuhkan kesesuaian

dalam dua cara. Pertama, kesesuaian antara system sumber daya manusia yang menghasilkan key HR deliverables dengan kebutuhan akan system implementasi strategi perusahaan. HR deliverables merupakan hasil dari arsitektur SDM (HR architecture) yang berkaitan secara integral guna menghasilkan kesesuaian implementasi strategi. Jika itu terjadi maka strategi yang diinginkan untuk dapat mengimplementasikan dapat terpenuhi oleh system SDM. Kedua adalah kesesuaian antara role

expectation dalam fungsi SDM dengan kompetensi individu yang dibutuhkan lebih berkaitan dengan kesesuaian antara system, dimana system SDM harus sesuai dengan system strategi implementasi sedangkan kesesuaian kedua adalah antara peran yang harus dijalankan dengan orang yang harus menjalankan peran tersebut. Kedua tipe kesesuaian tersebut akan menghasilkan strategi sumber daya manusia yang terfokus, yang akan mendorong implementasi strategi yang superior.



Sumber : Becker, Huselid dan Ulrich (2001)

Gb. 3 HR Aligment

Dari masing-masing elemen kesesuaian SDM (HR Competencies, HR Rple Strategy implementation dan HR System) pada hakekatnya didalamnya mengandung prasyarat kesesuaian. Sebagai missal HR competencies yang berperan sebagai implementator dari strategi membutuhkan bukan hanya professional SDM akan tetapi juga manajer lini. Strategi implementasi bukan saja hanya memfokuskan pada tujuan yang sifatnya financial akan tetapi juga variable non financial. Dengan demikian dibutuhkan pemahaman strategi implementasi sebagai proses yang seimbang misalnya antara proses value creation dan financial control. Disatu sisi perusahaan perlu melihat indicator financial sebagai tolok ukur keberhasilan perusahaan, disisi lain juga harus memperhatikan variable non financial.

Sebagai catatan akhir model yang ditawarkan oleh Becker et al, (2001) berusaha untuk menyeimbangkan antara kesesuaian internal dan kesesuaian eksternal. Dalam bukunya disebutkan bahwa kesesuaian internal sangatlah penting, tetapi tidak cukup harus disertai dengan kesesuaian eksternal. Kemudian dicontohkan pada tahun 1980s, IBM

mempunyai kesesuaian eksternal yang tinggi, tetapi tidak dengan kesesuaian eksternal tinggi, Perusahaan mendesain system manajemen yang kohesip dan mengkaitkan secara ketat dengan strategi kompetitif perusahaan. Sistem SDM tersebut sangat kohesif sehingga ketiga IBM mengubah strateginya, sturktur organisasi yang terlanjur mantap menjadi tidak relevan dan tidak tepat dengan lingkungan bisnisnya. Strategi SDM yang kohesif akan gagal apabila tidak secara periodic diperbaharui disesuaikan dengan strategi bisnis yang lebih besar

Bukti Epiris keterkaitan antara SDM dan Strategi Bisnis.

Dalam risetnya di Taiwan, Huang (2001) memperlihatkan interaksi yang lemah antara strategi bisnis dengan manajemen sumberdaya strategis terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, serta tidak terlihat hubungan yang signifikan dengan moral dengan moral organisasi dan kinerja financial. Berdasarkan teori kontigensi tentang strategic linkage, strategi bisnis tipe inovasi tepat dikombinasikan dengan strategi manajemen SDM tipe facilitation dan tipe cost leadership dengan strategi

SDM strategis tipe utilization. Namun berdasarkan hasil penelitian Huang (2001) terlihat bahwa teori tersebut tidak didukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi cost leadership/utilization menghasilkan nilai yang rendah pada kinerja bisnis keseluruhan, dan kinerja financial serta moral organisasi. Sedangkan strategi bisnis inovasi menghasilkan skor yang tinggi pada kinerja bisnis keseluruhan, kinerja financial dan moral organisasi ketika dikombinasikan dengan berbagai tipe strategi manajemen SDM strategis (facilitation, utilization dan accumulation).

Lagge (1995) dalam Kelliher dan Perret (2001) berpendapat bahwa hanya sedikit bukti yang mendukung keterkaitan antara strategi bisnis dengan pendekatan SDM dan mencatat bahwa Porterian model adalah inconclusive. Jackson et. Al (1989) menemukan konsistensi lebih luas antara strategi bisnis dan factor personalia, akan tetapi juga menemukan bahwa faktor lain juga penting (sector industry, ukuran dan struktur organisasi, keberadaan serikat pekerja, teknologi)

Sebagian besar penelitian tentang kesesuaian antara SDM dan strategi lebih banyak difokuskan pada

elit organisasi, termasuk dalam hal ini adalah CEO dan manajer. Misal penelitian Gutrie dan Olian (1991) menguji hubungan antara strategi organisasi dan seleksi general Manager ditemukan bahwa strategi akan berkaitan dengan kematangan usia dan tingkatan kedewasaan karir. Lebih lanjut Gupta dan Govindarajan (1984) menemukan bahwa karakteristik tertentu dari manajer seperti kemauan menerima resiko dan toleransi atas ketidakjelasan, berhubungan positif dengan strategi Build, akan tetapi berhubungan negative strategi Harvest (Wright et al, 200).

Guest (1997) melakukan review atas beberapa penelitian terdahulu yang mencoba mengkaitkan antara strategi bisnis dan pengelolaan sumberdaya manusia. Hasil review, dikelompokkan dalam tiga model kesesuaian yaitu : external fit, internal fit dan configuration fit. Hasilnya review adalah sebagai berikut :

External Fit : SDM sebagai Integrasikan Strategik (Strategic Integration)

Huselid (1995) menemukan bahwa organisasi yang mengkaitkan antara praktek manajemen sumberdaya dengan strategi menghasilkan kinerja

finansial yang lebih tinggi. Delery dan Dot (1996) menemukan hubungan yang sedang (tidak terlalu kuat) antara pengelolaan sumberdaya manusia dengan strategi yang mengacu pada tipologi Miles dan Snow. Young et al (1996) memberikan dukungan pada temua tersebut melalui penelitian dengan sampel 97 pabrian, dengan lebih, terutama pada fit antarapraktek sumberdaya manusia dengan produksi missal, melalui produksi yang fleksibel.

Internal Fit: MSDM sebagai seperangkat praktek ideal

Model ini paling banyak diteliti dan paling banyak mendukung tipe kesesuaian (fit). Hampir semua penelitian mendukung model kesesuaian ini (lihat Guest, 1997). Termasuk dalam hal ini adalah Huselid (1995); Huselid, Jackson dan Schuler, 1995; Delaney dan Huselid (1996), Arthur (1994), Ichniowski, Shaw, dan Prenushi (1994), Mcduffi (1995). Dalam penelitian lintas industry auaoun spesifik sector terlihat bahwa semakin tinggi kinerja praktek yang digunakan (sebagaimana disarankan), semakin tinggi kinerja perusahaan. Hal ini terlihat dari beberapa indicator seperti : produktivitas, tingkat perputaran karyawan (labour over), ataupun

indikator finansial. Dari perbandingan tipe fit yang berbeda, selalu ada satu yang memberikan dukungan paling kuat.

Konfigurational fit : HRM as a bundle

Huselid dan Becker (1995) dalam suatu panel study melakukan partial test, dengan mengkaji dampak tiga faktor secara terpisah, sebagai faktor analisis dari seperangkat daftar praktek SDM terkini, Mereka menamakan praktek tersebut berupa seleksi dan pengembangan motivasi dan strategi SDM. Hasil penelitian tersebut secara keseluruhan mendukung "fit sebagai praktek ideal", namun dalam pengujian factor tersebut juga menunjukkan signifikan secara independen. Delaney dan Huselid (1996) gagal menunjukkan dampak kombinasi dari praktek SDM tertentu terhadap kinerja, walaupun demikian dalam sektor perbankan konfigurasi tersebut menunjukkan hubungan yang signifikan. Guest dan Hoque (1994) dalam penelitiannya menggunakan praktek SDM seperti seleksi, pelatihan, penilaian, reward, desain pekerjaan, keterlibatan dan status dan keamanan. Ketika praktek tersebut dikaitkan dengan ukuran strategi sumberdaya

manusia, memperlihatkan outcomes SDM (komitmen, kualitas dan fleksibilitas karyawan) yang superior. Penelitian tersebut memberikan saran perlunya memahami kisaran outcomes dan indicator kinerja, ketika menetapkan kombinasi praktek SDM. Penggunaan "bundel ataupun kluster", memperlihatkan kurang kesepakatan dengan pandangan perlunya seperangkat praktek SDM tertentu harus digunakan.

SIMPULAN

Keterkaitan antara strategi bisnis dan pengelolaan sumberdaya manusia merupakan suatu hal yang penting. Beberapa modal keterkaitan di atas bisa memberikan gambaran bagaimana desain keterkaitan bisa dilakukan. Dalam hal ini model tipologi strategi yang dikemukakan proter dan Miles dan Snow selanjutnya diaplikasikan oleh Schuler dan Jackson misalnya banyak digunakan untuk memberikan gambaran keterkaitan antara bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia. Modal tersebut mampu menyederhanakan kompleksitas yang ada dalam persaingan sekaligus menjadi pemandu yang cukup signifikan. Model tersebut oleh beberapa pengamat tersebut dipandang

terlalu menyederhanakan realitas, karena menghubungkan secara langsung tipologi tipe perusahaan dengan strategi SDM. Dalam kenyataannya praktek SDM lebih terkait secara khusus dengan kelas pekerjaan, karena peran yang dibutuhkan dalam perusahaan dapat berbeda-beda antar tingkat organisasi dan spesialisasi pekerjaan (*accumulational specialities*). Dalam pandangan Pfeffer (1994) hubungan antara strategi bisnis, system SDM dan business outcome harus direplikasikan berbeda antar tipe pekerjaan yang berbeda dan tingkat yang ada pada perusahaan. Padahal peran yang dibutuhkan sangat berlainan antar level organisasi dan tipe pekerjaan meskipun pada perusahaan yang sama. Mungkin akan lebih berguna apabila formulasi strategi ditemukan (dilakukan) pada level bisnis atau unit atau taktikal strategi.

Mengkaitkan secara langsung antara strategi bisnis dengan praktek sumber daya bisa juga menyesatkan apabila strategi bisnis kurang jelas. Sebagai contoh strategi pertumbuhan mempunyai pengertian yang sangat umum, masih sulit untuk dijabarkan oleh pengamat ataupun pelaku bisnis, strategi pertumbuhan bisa dilakukan

dengan bermacam cara. Sebagai contoh Aaker membedakan antara perusahaan yang tumbuh dengan (1) mengembangkan produk dari pasar yang sama, (2) perluasan pasar untuk produk yang telah ada, (3) strategi vertical integrasi. Semua itu adalah strategi pertumbuhan, akan tetapi mempunyai implikasi yang berbeda untuk tiap desain dan penyampaian system SDM (delivery system SDM). Apabila kita menggunakan framework.

Model yang disampaikan oleh Becker, Huselid dan Ulrich dalam HR scorecard cukup memberikan banyak panduan untuk mendesain keterkaitan bisnis dengan praktek sumberdaya manusia. Kunci permasalahan praktek SDM selama ini sukarnya untuk mengukur peran SDM. Dapat sedikit teratasi, mereka memberikan gambaran yang cukup komprehensif dengan memberikan dukungan atas pentingnya kesesuaian internal dan eksternal. Namun demikian sampai saat ini penulis belum menemukan bukti empiris yang memperlihatkan keberhasilan model tersebut.

Pada akhirnya dalam merumuskan hubungan antara strategi bisnis dan pengelolaan sumberdaya manusia perlu memperhatikan kecenderungan ketidakseimbangan yang biasa terjadi

karena terlalu menekankan pada salah satu segi dan kurang member perhatian pada segi yang lain. Cynthia dan Marklengnic-Hal (1986). Memaparkan kecenderungan sebagai berikut :

Pertama, menajamen sumberdaya manusia strategic yang menekankan implementasi dibandingkan formulasi strategi. Pada model ini sumberdaya manusia hanya menjadi bahan pertimbangan akan tetapi tidak menjadi bagian dalam proses penentuan tujuan strategic (selecting strategic objectives). Mereka jarang dilibatkan pada pengambilan keputusan strategis. Ketika dilibatkan, pendekatan yang dilakukan adalah satu arah bukan dua arah. Sebagai konsekuensinya, kontribusi sumberdaya manusia untuk menciptakan keunggulan kompetitif menjadi sangatlah terbatas.

Kedua, Model tradisional yang memfokuskan pada kesesuaian orang pada strategi bukan menyesuaikan strategi pada orang. Asumsi yang digunakan, orang lebih mampu melakukan adaptasi dibandingkan strategi. Hal ini secara tidak langsung memperlihatkan hubungan sebab-akibat yang bersifat satu arah.

Ketiga, modal yang terlalu menekankan pada siklus hidup organisasi atau siklus hidup produk sebagai katalis tunggal

dan katalis perubahan yang uncontrollable. Hal ini secara tidak langsung memberikan pilihan yang sedikit bagi manajemen dan lebih melihat factor eksternal sebagai factor yang dominan.

Keempat, manajemen sumber daya strategic yang menekankan pada

kecocokan atau kongruensi dan mengabaikan kebutuhan akan ketidaksesuaian selama transisi organisasi dan ketika organisasi mempunyai tujuan yang banyak dan saling bertentangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney B.Jay, dan Wright M. Patric, 1998, "On becoming a Strategic Patner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage' *Human reseources Management*, Vol, 37 No.1.
- Becker E, Brian, Huselid A Mark, and Ulrich, Dave, 2001 *The HR Scoerecard : Lingking People, Strategy and Perfomance*, Harvard Business School, Boston, Massachussets.
- Buller F. Paul,... "Succesfull Partnership : HR and Strategic Planning at Eight Tp Firm"
- Darma Surya dan Sunatrio Yunita, 2002 "Human Resources Scorecard : Suatu Modal Pengukuran Kinerja Sumberdaya Manusia" Kumpulan artikel *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Book, Yogyakarta.
- Guest A david, 1997 "Human resources management and Perfomance : A review and research Agenda ", *The Internastional Journal of Human Resources* Vo. 8 No.3
- Handoko T hanny 2002 "Keunggulan Kompetitif Melalui Manajemen Sumber Daya manusia "
- Kumpulan Artikel Amara Book*, Yogyakarta
- Huang C Tang 2001 'the Effect of Lingkage Between Business and Human Resource management Strategies", *Personnel Review*, Vol.30 No.2, www.emerald-Library.com
- Huselid A. Mark, Jackson E Susan, 1997, Technical and Strategic Humam Resources Management Effectiveness as determinant Of Firm performance *Academy management Journal*, Vol.40 No.1
- Pfeffer Jeffrey, 1994, *Competing Advantag Through People*, Harvad Business School, Boston, Massachuset.
- Peffer Jeffrey , 1995 "producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People ' *Academy Management Executive*, Vol.9 No.1
- Schuler S. Randall, Jackson E Susan 1987 "Lingking Competitiveness With Human Resources" *The Academy Management Journal* Vol.1 No.1
- Suteja, jaja, 2000 "keterkaitan Strategi Bisnis dengan Praktek Manajemen Sumber daya Manusia" *Jurnal Telaah Bisnis* Vo.1 No.2

- Kamoche Ken, 1996 "Strategic Human Resources Management Within a Resources-capability View of The Firm" *Jorunal of Management Studies*, Vo.33 No. 2
- Kelliher Clare, Perret Gilly 2001 "Business Strategy and Approach to HRM : a case study of new development in the united kingdom restaurant industry", *Personnel review*, Vo.30 No.4, www.emerald-Library.com
- Lengnich-Hal A Cynthia and lengnich-Hal L.Mark 1986 "Strategic Human Resources Management ; A Review of Ther Literature and a Proposed Typology", *Academy Management review* Vo. 13 No.3
- Porter E. Meichael, 1998. *Competitive Advantage* : Mac. Millan Publishing Co. Inc. Wright M Patrick, Mc.Mahan C.Gary 1992 "theoretical Perspectives form Strategic Human Resources Management " *Sothern Managemen Association*, Tezas A & M University, College Station.
- Wright M Patric, Smart L Dennis. Mc. Mahan C gary, 1995 " Matces Between Human Resources and Strategy Among NCAA basket Bal, *Academy Management Jorunal*, Vo.38 No.4

