

# MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sri Harjanti

Mahasiswa Magister Sains Program Studi Manajemen  
Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

## ABSTRAK

*Technology change, globalization, working force variety, working trend and business environment condition cause more competitive competition in business. Consequently organizations need to create competition excellence continuously in order to survive. The competition excellence can be created by changing the role and human resource management paradigm. The old paradigm placed human resource not in vital position, while new paradigm place it is as vital aspect in organization, so that human resource is considered to be crucial asset.*

*Human resource management has to be able to manage human resource optimally in organization structure with strategic steps to improve human resource quality as human capital. It can be done by improving employee capability and employee commitment. Human resource is expected to have distinctive capabilities experience and know-how, since it has the ability to be organization distinction factor in competition by creating valuable, rare, uninitiated and uneasy substitute product, so continuous competition excellence is created.*

**Keywords:** *competition excellence, human capital, employee capability, employee commitment.*

## PENDAHULUAN

Trend-trend yang terjadi dewasa ini seperti globalisasi dan inovasi teknologi telah mengubah cara pengelolaan perusahaan. Perusahaan dewasa ini harus bergulat dengan trend-trend revolusioner: akselerasi produk dan perubahan teknologi, persaingan yang di globalisasi, deregulasi, perubahan demografi, dan kecenderungan-kecenderungan ke arah masyarakat jasa dan zaman informasi. Trend-trend ini telah mengubah lapangan permainan yang di atasnya perusahaan-perusahaan harus bersaing, sehingga perusahaan-perusahaan tersebut harus memahami kekuatan-kekuatan persaingan dan mampu mengembangkan daya saing.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif tersebut, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk itu manajemen perlu mempelajari

lebih mendalam sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif, dan meletakkan *leverage* pada sumber daya yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*) perusahaan dalam persaingan melalui kemampuan mereka dalam menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan mereka.

Pergeseran peran dalam fungsi sumber daya manusia telah terjadi dalam beberapa dasawarsa terakhir, seiring dengan berubahnya visi dan misi perusahaan. Perusahaan harus dapat mengelola dengan baik personil yang dimiliki, karena kemampuan perusahaan untuk bersaing akan ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimilikinya. Pengalaman, pengetahuan dan *know-how* yang dimiliki sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan yang menjadikan sebuah perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaing, dengan kata lain dasar yang nyata dari keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi ditentukan oleh proses produksi yang besar atau jenis produk yang beraneka ragam, melainkan pada kualitas orang-orang yang berada di belakang layar perusahaan tersebut (Connolly, Mardis & Down, 1997). Jadi sekarang sumber daya manusia merupakan aset yang krusial dalam perusahaan karena sangat menentukan kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan. Selain sumber daya manusia ada faktor lain sebagai pendukung efektifitas manajemen sumber daya manusia yaitu adanya struktur organisasi yang sesuai dengan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan turbulen. Dewasa ini, sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas dan komitmen yang kuat terhadap perusahaan didukung dengan struktur organisasi yang datar, ramping, dan tanggap merupakan faktor kunci untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi suatu perusahaan.

Untuk itu dalam tulisan ini akan dikupas tentang: bagaimana MSDM menghadapi perubahan lingkungan dan peran apa yang dimainkan oleh MSDM untuk menyelaraskan perubahan yang terjadi dengan keberhasilan perusahaan, pembangunan struktur organisasi seperti apa yang mampu mendukung kesuksesan pengelolaan dan pengembangan SDM serta yang fit dengan tuntutan lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sehingga menghantarkan perusahaan menghasilkan keunggulan bersaing, kemudian menjabarkan apa yang dimaksud dengan keunggulan bersaing, bagaimana strategi pengelolaan dan pengembangan SDM di masa yang akan datang guna menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui MSDM.

## **PERUBAHAN LINGKUNGAN DAN PERAN DARI MSDM**

Perubahan-perubahan yang terjadi dewasa ini dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia, menuntut mereka untuk memainkan peranan yang semakin penting dalam perusahaan. Menurut Garry Dessler (1997) kecenderungan-kecenderungan tersebut meliputi:

1. Keragaman angkatan kerja.

Komposisi angkatan kerja yang terus berubah disertai adanya lonjakan jumlah wanita dan semakin tuanya angkatan kerja sehingga angkatan kerja menjadi

semakin beragam. Keragaman yang meningkat akan membawa tuntutan yang besar pada fungsi Manajemen sumber daya manusia. Jumlah yang besar dari wanita dalam angkatan kerja mengharuskan implementasi dari pilihan penjadwalan kerja yang lebih lentur dan menuntut perhatian yang lebih besar terhadap peluang promosi bagi wanita. Untuk usia angkatan kerja yang semakin tua maka berakibat pada adanya biaya pemeliharaan kesehatan yang lebih besar dan sumbangan pensiun yang lebih tinggi. Di samping itu untuk menciptakan kebulatan suara dari sebuah angkatan kerja yang beragam juga menimbulkan tantangan yang lebih besar.

2. Trend teknologi.

Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari satu tempat ke tempat lain. Pekerjaan pegawai dan pekerjaan kasar yang secara intensif membutuhkan tenaga kerja akan berkurang, sementara pekerjaan-pekerjaan teknik, manjerial, dan profesional akan terus meningkat. Struktur pekerjaan dan organisasi bakalan harus dirancang ulang, rencana-rencana insentif dan kompensasi baru diadakan, uraian jabatan baru ditulis, dan seleksi karyawan baru, evaluasi, dan program pelatihan diadakan. Tentunya semua itu terselenggara dengan baik berkat peran serta secara aktif dari manajemen sumber daya manusia. Teknologi juga mendorong perusahaan menjadi lebih kompetitif karena perubahan teknologi merupakan salah satu faktor utama pendorong persaingan. Perubahan teknologi berperan penting dalam mendorong perubahan struktur bisnis serta mendorong terciptanya bisnis baru. Perubahan teknologi juga merupakan faktor penyeimbang yang penting, yaitu hal yang merongrong keunggulan bersaing perusahaan yang berlindung kuat sekalipun dan sekaligus mendorong perusahaan lain maju ke depan. Banyak perusahaan besar dewasa ini merupakan perusahaan yang tumbuh karena adanya perubahan teknologi yang bisa mereka manfaatkan.

3. Globalisasi.

Globalisasi berarti kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan dan manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri, dan untuk bisnis di mana saja. Untuk mampu melakukan melakukan ekspansi secara luas maka menimbulkan tuntutan kepada personel perusahaan untuk dapat berpikir global dan bertindak lokal. Dengan adanya globalisasi maka perusahaan dan personelnnya dituntut untuk memiliki *learning capability*, *capacity to change* serta kemampuan untuk saling bekerja sama.

4. Trend-trend dalam dunia kerja.

Trend-trend teknologis dan globalisasi pada gilirannya menghasilkan perubahan dalam dunia kerja. Perubahan-perubahan teknologis termasuk mesin fax, teknologi informasi, dan komputer personal telah memungkinkan perusahaan untuk merelokasi operasi pada tempat-tempat dengan upah yang lebih rendah. Ada juga satu trend yang ke arah penggunaan yang meningkat atas pekerja paruh waktu dan pekerja kontrak. Akan tetapi trend yang paling bisa dicatat dalam dunia kerja adalah kecenderungan terhadap pekerjaan jasa, dan pekerjaan yang berdasar pengetahuan dan modal manusia. Telah terjadi

pergeseran besar dari pekerjaan manufaktur ke pekerjaan jasa. Dewasa ini lebih banyak angkatan kerja yang dipekerjakan untuk menghasilkan dan menyerahkan jasa, bukan produk. Adanya pertumbuhan yang pesat pada industri jasa seperti katering, retail, konsultan, pekerjaan di bidang hukum, pekerjaan mengajar, dan lain sebagainya. Pekerjaan-pekerjaan ini, pada gilirannya akan menuntut tipe baru dari pekerjaan yang berdasar pengetahuan dan metode manajemen sumber daya manusia yang baru untuk mengelola mereka. Manajemen sekarang mengakui bahwa pencapaian kesuksesan bisnis dalam jangka panjang memerlukan formulasi strategis yang tidak mudah, tapi harus dilaksanakan secara baik dengan mengakui manusia merupakan elemen kunci suksesnya strategi, sehingga tidak dapat dipungkiri lagi bahwa peranan manajemen sumber daya manusia menjadi semakin krusial dalam perusahaan.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis akan membawa dampak pada perubahan strategi bisnis. Hal tersebut akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia akan dibawa. Dalam pengertian bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan (Golden & Ranunanjam, 1985). Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai maka perlu dilakukan pengembangan kualitas dari sumber daya manusia. Pengembangan kualitas sumber daya manusia dilakukan melalui kegiatan investasi pada sumber daya manusia, sehingga akan menimbulkan pola perubahan pada strategi sumber daya manusia yang mengakibatkan timbulnya peran baru pada sumber daya manusia di perusahaan. Peran baru tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis sumber daya manusia karena terkait langsung secara aktif dengan kegiatan bisnis perusahaan. Ulrich (1997), melihat ada empat kategori peran strategis sumber daya manusia yaitu:

1. Mitra strategik. Artinya sumber daya manusia menjadi mitra bagi manajer senior dan manajer lini dalam pelaksanaan strategi, membantu memindahkan perencanaan dari ruang konferensi ke lapangan (pasar).
2. Ahli administrasi. Artinya sumber daya manusia harus menjadi seorang yang ahli dalam pengorganisasian dan pembuat keputusan, memberikan administrasi yang lebih efisien untuk meyakinkan bahwa berbagai biaya dapat dikurangi sementara kualitas tetap terjaga.
3. *Employee champion*. Artinya sumber daya manusia harus menjadi pemimpin bagi karyawan, dengan mewakili kepentingan mereka dihadapan manajer senior dan pada waktu yang sama bekerja untuk meningkatkan kontribusi karyawan, yaitu komitmen karyawan pada perusahaan dan kemampuan untuk memberikan hasil.
4. Agen perubahan. Artinya sumber daya manusia harus menjadi agen perubahan yang berkesinambungan. Sumber daya manusia harus membangun kapabilitas perusahaan untuk menangkap dan mengkapitalisasi perubahan. Inisiatif perubahan difokuskan pada penciptaan tim yang berkinerja tinggi dalam mengimplementasikan teknologi baru yang dikembangkan dan disampaikan dengan cara dan waktu yang tepat.

Supaya keempat peran baru sumber daya manusia menjadi efektif, diperlukan kesadaran dan dukungan dari seluruh personel perusahaan agar merubah cara berfikir dan berperilaku mereka demi terlaksananya peran baru tersebut sehingga mampu menjadi faktor pendukung pada kesuksesan perusahaan.

Salah satu dimensi kegiatan perusahaan yang memerlukan pendekatan baru di dalam pengelolaannya adalah pendayagunaan sumber daya manusia. Paradigma lama tentang sumber daya manusia harus ditinggalkan dan diganti dengan paradigma baru. Paradigma lama melihat sumber daya manusia bukan pada kedudukan yang vital, sedangkan paradigma baru melihat sumber daya manusia sebagai aspek vital dalam perusahaan.

Berikut ini pergeseran paradigma tentang sumber daya manusia sebagai refleksi dari adanya revitalisasi peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan.

1. Manusia tidak lagi dianggap sebagai biaya, tetapi dianggap sebagai aset (modal).
2. Karyawan yang semula dikelola seperti obyek yang mati yang diatur dengan berbagai aturan yang membelenggu kreativitas mereka, kini dikembangkan sebagai individu yang mempunyai integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan dan bangsanya.
3. Karyawan tidak lagi dituntut kepatuhan dan kesetiaan pada pimpinan, tetapi dikembangkan komitmennya pada pekerjaan.
4. Karyawan yang semula dikelola dengan berorientasi pada peraturan, kini dikelola dengan orientasi hasil.
5. Karyawan tidak lagi difokuskan untuk berkompetensi demi kemajuan dirinya sendiri, tetapi difokuskan pada kerjasama untuk kepentingan bersama.
6. Orientasi kerja karyawan tidak lagi terpaku pada hirarki (status atau pangkat), tetapi bergeser pada fokus jaringan kerja (*networking*) profesional tanpa memperhatikan pangkat dan status
7. Kalau semula karyawan kurang diberi peluang untuk mencoba sesuatu yang baru agar terhindar dari risiko, kini karyawan disarankan untuk mencoba hal baru, walaupun risikonya cukup besar.
8. Kalau sebelumnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan kurang ditekankan, kini pelibatan karyawan secara maksimal dalam pengambilan keputusan semakin mendapat tekanan.

### **PEMBANGUNAN STRUKTUR PERUSAHAAN YANG FIT DENGAN TUNTUTAN LINGKUNGAN BISNIS YANG KOMPETITIF DAN TURBULEN**

Perusahaan dibangun untuk mencapai tujuan yang hanya dapat diwujudkan melalui usaha yang melibatkan banyak individu. Perusahaan dibangun berdasarkan karakteristik lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan tersebut. Efektivitas perusahaan sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan bersama sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan untuk mengorganisasi sumber daya manusia di dalam memanfaatkan berbagai sumber daya lain (sumber daya modal, mesin, alam) untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001) keberhasilan perusahaan dalam memasuki lingkungan bisnis global ditentukan oleh empat faktor yaitu:

1. Kecepatan perusahaan dalam merespon perubahan kebutuhan konsumen.
2. Fleksibilitas personel dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis, kemampuan belajar keterampilan baru, dan kesediaan untuk bergeser ke lokasi dan penugasan baru yang belum pernah dikenal.
3. Keterpaduan organisasi perusahaan dengan organisasi para pemasok dan mitra bisnis dalam menyediakan layanan bagi konsumen.
4. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi produk dan proses baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang senantiasa berubah.

Organisasi perusahaan harus didesain sedemikian rupa sehingga memungkinkan sumber daya manusia yang ada di perusahaan untuk mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen mereka untuk menghasilkan secara *profitable* produk dan jasa bagi konsumen. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk membangun struktur yang sehat dari organisasi perusahaan yang mampu mendorong keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan *turbulen*. Ada tiga komponen struktur yang sehat dari organisasi yaitu:

1. *Boundaryless organization*.

Struktur organisasi harus dibangun dengan batas vertikal, horizontal, eksternal, dan geografik yang sehat. Batas vertikal dikurangi dengan membangun organisasi lintas fungsional (*cross-functional organization*), sehingga memungkinkan seluruh personel perusahaan memfokuskan pengelolaan mereka pada proses yang digunakan untuk memberikan layanan bagi konsumen. Batas horizontal dikurangi dengan memberdayakan karyawan dan memanfaatkan teknologi informasi untuk *information sharing*, agar memungkinkan karyawan melakukan pengambilan keputusan dengan cepat atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, sehingga konsumen memperoleh layanan cepat dan berkualitas. Batas eksternal dan geografik dikurangi melalui pembangunan *trust-based relationship* dengan pemasok dan mitra bisnis dalam memberikan layanan cepat dan berkualitas kepada konsumen. Dengan batas-batas vertikal, horizontal, eksternal, dan geografik yang sehat, organisasi di ibaratkan tanpa batas yang menghambat arus informasi yang diperlukan untuk memberikan layanan bagi konsumen, sehingga dapat disebut sebagai *boundaryless organization*.

2. Jejaring informasi (*information network*) yang menyediakan fasilitas untuk melakukan penginderaan terhadap perubahan lingkungan bisnis, *information sharing*, dan *knowledge sharing*.

Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk melakukan pengamatan secara terus menerus terhadap trend perubahan lingkungan bisnis yang dihadapinya dan dengan cepat merespon setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis tersebut. Organisasi perusahaan harus didesain untuk selalu waspada mengamati lingkungannya dan dengan gesit merespon setiap perubahan yang

terjadi dalam lingkungannya. Untuk dapat bersikap seperti itu diperlukan jejaring informasi yang memiliki kapabilitas:

- a. Penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan bisnis.
- b. *Information sharing*.
- c. *Knowledge sharing*.

Jejaring informasi didesain sebagaimana sistem syaraf digital yang memungkinkan personel perusahaan, dan mengkomunikasikan perubahan tersebut kepada seluruh personel perusahaan dan bahkan kepada semua anggota jejaring organisasi (pemasok dan mitra bisnis), untuk memungkinkan perusahaan dan jejaring organisasi secara keseluruhan merespon dengan cepat dan tepat perubahan yang terjadi.

3. Sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward*).

Organisasi harus didesain sebagai *responsibility-based organization*, yaitu suatu organisasi yang seluruh personelnnya dituntut untuk ikut serta bertanggung jawab atas jalannya bisnis perusahaan. Jika seluruh personel perusahaan (manajemen puncak, manajer, dan karyawan) turut bertanggung jawab terhadap jalannya bisnis perusahaan maka sistem penghargaan juga harus didesain untuk memberikan penghargaan kepada semua personel yang menghasilkan kinerja luar biasa tersebut. Sistem penghargaan berbasis kinerja akan memotivasi seluruh personel untuk memikul secara bersama-sama tanggung jawab atas jalannya bisnis perusahaan. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut penerahan dan pengarahan kapabilitas dan komitmen seluruh personel, dan sistem penghargaan berbasis kinerja memotivasi seluruh personel untuk mengerahkan kapabilitas dan komitmen mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tentunya semua itu tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang berada di perusahaan. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang sehat tapi tidak memiliki personel yang handal dan loyal terhadap perusahaan maka perusahaan tidak akan berhasil dan mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama. Sebaliknya, perusahaan memiliki personel yang handal dan loyal tapi struktur organisasinya tidak sehat tentunya hal tersebut akan menghambat keberhasilan perusahaan juga. Jadi untuk berhasil maka perusahaan harus memiliki struktur organisasi yang sehat dan didukung oleh sumber daya manusia yang handal dan memiliki komitmen yang tinggi serta loyal terhadap perusahaan di samping tentunya juga harus didukung oleh sumber daya yang lain.

## **KEUNGGULAN BERSAING**

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik kunci dalam merebut konsumen sehingga menjadi produk yang spesial. Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsisten (Hofer and Schendell: 1978). Dengan demi-

kian, keunggulan bersaing hanya dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesial dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing.

Bagi perusahaan yang sudah mencapai tingkat pertumbuhan dan kemakmuran, maka dituntut untuk dapat mempertahankan kondisi tersebut dengan menciptakan keunggulan bersaing. Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan oleh Porter (1994) sebagai inti sari dari strategi bersaing. Menurut Porter ada strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada tiga, yaitu:

1. Strategi inovasi, yaitu digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
2. Strategi penurunan biaya, yaitu menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk yang rendah.
3. Strategi peningkatan mutu, yaitu lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.

Keunggulan bersaing yang sudah dicapai suatu perusahaan harus dipertahankan, untuk menjadikan keunggulan bersaing tersebut menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Barney (1991), ada empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan:

1. Merupakan sumber daya perusahaan yang sangat berharga (*valueable*), terutama dalam kaitannya dengan kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan dan atau menetralisasi ancaman dari lingkungan perusahaan.
2. Relatif sulit untuk dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif.
3. Sangat sulit untuk ditiru atau diimitasi.
4. Tidak dapat dengan mudah digantikan/substitute oleh produk lainnya yang signifikan.

### **MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN MELALUI MSDM.**

Keberhasilan dan kegagalan perusahaan tergantung pada keunggulan bersaing. Untuk berdaya saing di lingkungan bisnis yang kompetitif, personel perusahaan harus memiliki kapabilitas unggulan (*distinctive capabilities*). Kapabilitas unggulan adalah keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum sumber dayanya. Tanpa kapabilitas, sumber daya perusahaan nilainya menjadi sangat kecil. Sumber daya yang dimanfaatkan secara optimum dengan menggunakan kapabilitas personel akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan bersaing perusahaan.

Penting juga untuk membangun hubungan yang berkualitas (antara manajer dengan karyawan dan hubungan lintas fungsional) dan antara perusahaan dengan pemasok, mitra bisnis, dan konsumen. Organisasi perusahaan harus didesain sedemikian rupa sehingga tercipta keeratatan hubungan antara manajer dengan karyawan dan antar fungsi yang dibentuk dalam organisasi, sehingga secara bersama-sama mereka bersatu padu menghasilkan nilai yang terbaik bagi

konsumen. Organisasi yang lebih datar (sedikit jenjang yang dibangun) dan organisasi yang didesain untuk memberikan layanan yang terbaik bagi konsumen, sehingga memberikan peluang bagi perusahaan untuk bersaing dan memenangkannya.

Yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan adalah kemampuannya untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang telah diperolehnya. Keunggulan bersaing perusahaan dapat diciptakan dengan membuat: 1) perusahaan tersebut berbeda dari pesaingnya, 2) memberikan keuntungan ekonomi, 3) tidak mudah ditiru. Perusahaan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mewujudkan hal tersebut. Diantara berbagai sumber daya yang mampu menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*). Sumber daya lain, seperti uang dan aktiva berwujud lain (seperti tanah, mesin dan ekuipmen, gedung, kendaraan) tidak menjadikan suatu perusahaan berbeda dengan yang lain, sehingga tidak dapat dipakai sebagai alat untuk menempatkan organisasi pada posisi yang kompetitif. Hanya pengetahuan yang merupakan sumber daya pembeda bagi bisnis. Namun, pengetahuan bukan merupakan sumber daya bisnis melainkan sumber daya sosial yang bersifat universal. Siapa saja dapat melakukan akses ke pengetahuan yang dibutuhkan melalui berbagai sarana seperti buku, publikasi, internet dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, faktor yang benar-benar menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan yang lain adalah terletak pada “kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan pengetahuan”. Oleh karena itu, faktor penentu daya saing jangka panjang perusahaan terletak pada kemampuan sumber daya manusia perusahaan dalam memanfaatkan pengetahuan yang mereka kuasai untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas serta yang mampu memberikan kepuasan kepada konsumen.

Menurut Peter F. Drucker, definisi manajer telah bergeser dari orang yang “bertanggung jawab atas kinerja sumber daya manusia” ke “bertanggung jawab atas penerapan dan kinerja pengetahuan”. Dengan demikian peran manajemen perusahaan adalah:

1. Menjadikan produktif pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.
2. Menerapkan pengetahuan dalam pengelolaan perusahaan.

Dengan pelaksanaan kedua peran manajemen tersebut akan menghasilkan produk dan jasa yang berisi kandungan pengetahuan yang memadai, sehingga produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mampu bersaing di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif ini, memberikan keuntungan secara ekonomi, serta tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Peran sumber daya manusia semakin di hargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan bisnis perusahaan. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis.. Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka diperlukan adanya perilaku peran yang mendukung penerapan strategi

bersaing (meliputi strategi inovasi, strategi penurunan biaya, strategi peningkatan mutu) yang digunakan oleh perusahaan. Beberapa dimensi perilaku peran karyawan yang diperlukan untuk mendukung penerapan dari strategi bersaing perusahaan, yakni:

1. Strategi inovasi, perilaku peran karyawan yang diperlukan adalah kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan risiko pada tingkat tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasi, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi, memberikan sumber daya yang banyak untuk eksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang (Ulrich, 1991).
2. Strategi penurunan biaya, diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas output lebih tinggi, kurang berani menanggung risiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil (Stahl, et.al., 1992). Sebagai implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja *part time*, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomisasi, perubahan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan (Dyer, et.al., 1998; Stahkl et.al., 1992; Bowen & Lawler III, 1995).
3. Strategi peningkatan mutu, perlu didukung dengan profil perilaku peran karyawan yaitu 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 (Dyer, et. al., 1988). Sebagai implikasinya menurut Bounds & Pace (1991) karena strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat out-put yang sama atau yang standar.

Faktor penentu kesuksesan pelaksanaan strategi perusahaan ada pada manajemen sumber daya manusia. Perusahaan memiliki strategi yang bagus tapi tidak didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang memadai maka strategi itu tidak akan sukses. Karena pelaksanaan strategi harus didukung oleh perilaku peran sumber daya manusia yang tepat guna kesuksesannya dan tercapainya tujuan perusahaan. Jadi di sini sumber daya manusia memiliki peranan yang strategis dalam kesuksesan suatu perusahaan. Strategi – strategi diatas bisa dilaksanakan oleh manajemen sumber daya manusia dengan berupaya tidak hanya sekedar mengelola karyawan untuk bekerja keras (strategi penurunan biaya) atau bekerja dengan cerdas (strategi peningkatan mutu) akan tetapi menuntut karyawan untuk bekerja dengan berbeda (unik). Hasil kerja keras karyawan yang cerdas dapat menciptakan produk dengan biaya rendah dengan mutu bagus dan unik sehingga

sulit untuk ditiru oleh para pesaing. Produk atau jasa yang merupakan hasil kerja karyawan yang demikianlah yang menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan bagi perusahaan.

Guna menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan maka perusahaan harus mengelola dan mengembangkan dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya. Selama ini sumber utama pemborosan dan rendahnya produktivitas adalah dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, jika perusahaan ingin mengurangi hal tersebut maka langkah-langkah strategik yang ditempuh oleh perusahaan perlu diarahkan ke peningkatan kualitas *human capital* dengan melakukan pembangunan pada *human capital*. *Human capital* didefinisikan sebagai hasil kali kapabilitas karyawan (*employee capability*) dengan komitmen karyawan (*employee commitment*). Menurut Mulyadi (2001), ada dua kelompok inisiatif strategik yang harus ditempuh oleh perusahaan dalam membangun *human capital*:

1. Inisiatif strategik untuk membangun sasaran strategik kapabilitas karyawan.  
Kapabilitas karyawan dapat dibangun melalui berbagai inisiatif strategik sebagai berikut:
  - a. Pembangunan kapabilitas manajer.  
Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut kemampuan manajer untuk menjadikan produk dan jasa yang dihasilkan perusahaannya lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan tersebut dapat diperoleh dari kapabilitas yang dimiliki oleh manajer. Inisiatif strategik untuk membangun kapabilitas manajer terdiri dari pembangunan kapabilitas manajer dalam :
    - 1) Menerapkan pengetahuan ke pengelolaan.
    - 2) Membuat produktif pengetahuan yang dikuasai oleh karyawan.
    - 3) Mengelola perubahan.
  - b. Pembangunan kapabilitas karyawan.  
Dalam pembangunan kapabilitas karyawan, perusahaan perlu menempuh dua inisiatif strategik berikut ini:
    - 1) Pembangunan kapabilitas dalam menerapkan pengetahuan ke dalam pekerjaan.
    - 2) Kapabilitas karyawan dalam bekerja dalam tim.
  - c. Penyediaan teknologi.  
Produktivitas karyawan sangat ditentukan oleh teknologi yang disediakan bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Kekinian dan kecanggihan teknologi yang disediakan bagi karyawan sangat ditentukan oleh kondisi persaingan dan tuntutan kebutuhan konsumen.
  - d. Penyediaan fasilitas *information sharing* dan *knowledge sharing*.  
Kapabilitas karyawan dalam menghasilkan layanan berkualitas bagi konsumen sangat ditentukan oleh ketersediaan fasilitas *information sharing*, baik antara manajer dengan karyawan, antar fungsi dalam perusahaan, antara perusahaan dengan pemasoknya, dan antara perusahaan dengan mitra bisnisnya. Fasilitas *information sharing* menjadikan

karyawan dapat melakukan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga pelayanan menjadi cepat dan berkualitas.

- e. Pemerolehan personel.  
Sumber daya manusia dapat diperoleh dari luar atau dari dalam perusahaan.
2. Inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik komitmen karyawan.  
Komitmen karyawan dapat dibangun melalui berbagai inisiatif strategik sebagai berikut:
  - a. Pembangunan *mindset* personel yang pas dengan lingkungan yang dimasuki oleh perusahaan.  
*Mindset* adalah sikap mental mapan seseorang yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman, dan prasangka. *Mindset* personel yang sengaja dibentuk dalam suatu perusahaan, yang sesuai dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan tersebut, akan menyatukan sikap mental seluruh personel perusahaan. Kesamaan sikap mental ini akan menumbuhkan komitmen setiap personel.
  - b. Pelaksanaan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri seluruh personel perusahaan.  
Misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi merupakan perlengkapan organisasi modern yang menempatkan sumber daya manusia sebagai subyek dalam membangun masa depan perusahaan. Misi berfungsi sebagai pemfokus keseluruhan sumber daya perusahaan. Visi berfungsi sebagai pengarah perjalanan perusahaan dalam membangun masa depannya. Keyakinan dasar berfungsi sebagai pemacu semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar berfungsi sebagai pembatas dalam pemilihan strategi dan langkah-langkah yang digunakan untuk mewujudkan visi organisasi. Keserasian misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar personel secara individual dengan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi menjanjikan peningkatan komitmen personel. Oleh karena itu perusahaan perlu melaksanakan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri keseluruhan personel untuk membangun komitmen mereka.
  - c. Peluang untuk bertumbuh.  
Peluang yang disediakan bagi personel untuk tumbuh menjanjikan peningkatan komitmen. Peluang tumbuh disediakan bagi karyawan dalam bentuk pelatihan keterampilan, penugasan pekerjaan yang menuntut keterampilan baru, umpan balik tentang kinerja, kesempatan untuk bekerja dalam tim lintas fungsional, dan pengalaman pendidikan yang relevan.
  - d. Penghargaan.  
Komitmen karyawan akan meningkat jika mereka memperoleh pengakuan secara luas atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Penghargaan akan memotivasi personel untuk menghasilkan kinerja, dan

penghargaan yang dirasakan adil oleh personel akan memotivasi personel secara maksimum dalam menghasilkan kinerja luar biasa.

e. Komunitas.

Komitmen personel juga dapat meningkat jika karyawan menemukan komunitasnya dalam perusahaan. Hubungan dengan rekan sekerja, manajer, dan eksekutif merupakan penentu komitmen karyawan.

f. *Work arrangement*.

Perusahaan perlu memberikan fleksibilitas dalam pengaturan pekerjaan (*work arrangement*) untuk mengakomodasi kepentingan karyawan guna meningkatkan komitmen karyawan.

g. *Work impact*.

Karyawan akan meningkatkan komitmen mereka jika mereka mendapatkan informasi tentang dampak pekerjaannya terhadap masa depan perusahaan. Perusahaan perlu menjadikan karyawan bangga atas hasil pekerjaannya dan memberikan umpan balik tentang pemanfaatan hasil pekerjaan karyawan tersebut bagi kepentingan perusahaan agar kedua hal tersebut mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dengan adanya pembangunan *human capital* maka sumber daya manusia akan memiliki kapabilitas dan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Sehingga hal tersebut akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan bersaing dari perusahaan. Dengan demikian akan menempatkan perusahaan pada posisi daya saing yang kuat dalam jangka panjang. Namun bagi perusahaan menanamkan investasi dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing membutuhkan waktu lama untuk dapat menikmati hasilnya. Akan tetapi apabila hal tersebut sudah tercapai maka keunggulan bersaing akan mampu bertahan lama dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga tercipta keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan dalam jangka panjang.

## **PENUTUP**

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan, bahwa menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif seperti saat ini, perusahaan dituntut untuk menciptakan dan memiliki keunggulan bersaing. Untuk itu manajemen sumber daya manusia perusahaan harus dapat mengelola sumber daya manusia supaya memiliki kemampuan untuk bersaing sehingga tercipta keunggulan bersaing dalam jangka waktu relatif lama dan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda (*distinction*) perusahaan dalam persaingan. Pengalaman, pengetahuan dan *know-how* yang dimiliki sumber daya manusia merupakan aset yang krusial yang menjadikan sebuah perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaing.

Dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis (keragaman angkatan kerja, tren teknologi, globalisasi, trend-trend dalam dunia kerja) menuntut manajemen sumber daya manusia untuk memainkan peranan yang lebih penting dalam perusahaan. Hal tersebut mengakibatkan timbulnya timbulnya

peran baru (mitra strategik, ahli administrasi, *employee champion*, agen perubahan) bagi sumber daya manusia di perusahaan serta timbulnya paradigma baru dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga sumber daya manusia memiliki kedudukan yang vital dalam perusahaan. Untuk pengelolaan sumber daya manusia maka diperlukan adanya struktur organisasi yang sehat (*boundaryless organization, information network, performance-based reward*) yang membuat peran sumber daya manusia menjadi efektif, sehingga membuat sumber daya manusia mampu memiliki peranan yang strategis dalam kesuksesan suatu perusahaan.

Untuk mengurangi pemborosan dan rendahnya produktivitas, serta untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka perusahaan melakukan pembangunan pada *human capital* melalui dua kelompok inisiatif strategik yaitu (1) inisiatif untuk membangun kapabilitas karyawan, dengan melalui: pembangunan kapabilitas manajer; pembangunan kapabilitas karyawan; penyediaan teknologi yang memadai; penyediaan fasilitas *information sharing* dan *knowledge sharing*; dan pemerolehan personel.(2) inisiatif strategik untuk membangun komitmen karyawan, dengan melalui: pembangunan *mindset* personel yang pas dengan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan; pelaksanaan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam seluruh personel perusahaan; peluang untuk bertumbuh; penghargaan; komunitas; *work arrangement*; dan *work impact*. Dengan adanya pembangunan *human capital* maka sumber daya manusia akan memiliki kapabilitas dan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Sehingga hal tersebut akan menghasilkan kompetensi yang dapat menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B., & Wright, P.M. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1): 31-46.
- Bounds, G.M. & Pace, L.A. 1991. Human resources management for competency capability. In Stahl, M. & Bounds, G.M. (Eds). *Competing Globally through customer values. Quarum Book*, New York: 648-682.
- Bowen, et.al. 1992. The empowerment of service work: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 92: 31-39.
- Buller, P.F. Successful partnership: HR and strategic planning at eight top firms. *Organizational Dynamics*, 27-43.
- Dessler, G. 1997. *Human resource management*. Prentice Hall. Inc. New Jersey.
- Dyer, L.et.al. 1998. *A strategy of human resources management*. Washinton, D.C. : 1-34.
- Lancourt, J., & Savage, C. 1995. Organizational transformation and changing role of the human resource function. *Compensation & Benefit Management*, Autumn: 42-49.

- Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.L. 1998. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3): 454-470.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Nelson, J.B. The boundaryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection. *Human Resource planning*, 39-49.
- Pfeffer, J. 1995. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Of Executive*, 19(1): 55-72.
- Porter, Michael, E. 1993 . *Competitive advantage*. New York: the Free Press.
- Schuler, R.S., & Jackson, S. E. 1987. Linking competitive strategies with human resources management practices. *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No. 3, P. 207-219.
- Schuler, R.S., & Walker, J.W. 1990. Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, Summer: 5-9.
- Stahl, G.E., et, al. 1992. Competing on capabilities: The rules of corporate strategy. *Human Resources Management*, 70(2): 57-69.
- Ulrich, D. 1998. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February: 124-123.

### **BIODATA PENULIS**

Nama : Sri Harjanti, SE

Tempat dan Tanggal Lahir : Karanganyar, 9 Maret 1974.

Pekerjaan : Staf Pengajar di Fakultas Ekonomi UPN  
"Veteran" Yogyakarta.  
(Sekarang sedang menempuh S-2 di  
Magister Sain  
Jurusan Manajemen Universitas Gajah  
Mada  
Yogyakarta).