

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING MELALUI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Suprihatmi SW
Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

At globalization era, company has given on to change of information current, technological and commerce which so quickly penetrate region a state. Every activity of business shall the change merespon ably manajerial and technical in the form of program is transfer of human resource development and technology.

So that highly competitive company, hence human resource development program require to be improved, pass program analyse work, rekrutmen, selection, orient, development and training and career development, so that yield preeminent human resource ready to compete in globalization era.

Keywords: *excellence compete, human resource management*

PENDAHULUAN

Lingkungan kegiatan sebuah perusahaan sangat bersifat dinamis. Kekuatan internal dan eksternal mendorong perusahaan untuk melakukan perubahan dan mampu mengadopsi suatu strategi agar tetap mampu bersaing. Perubahan strategi akan menentukan arah tiap fungsi dari organisasi perusahaan termasuk fungsi manajemen sumberdaya manusia.

Manajemen sumberdaya manusia merupakan pendekatan sumberdaya manusia yang berusaha mencapai dua tujuan secara bersama-sama yaitu tujuan perusahaan dan tujuan karyawan. Pada pelaksanaan pendekatan ini menekankan prinsip bahwa karyawan merupakan unsur investasi efektif yang jika dikelola dan dikembangkan dengan baik akan memberikan kontribusi positif ke dalam perusahaan dalam bentuk produktivitas yang semakin besar.

Kebijakan, program dan pelaksanaannya harus seimbang dan menguntungkan kedua belah pihak, yaitu keuntungan bagi perusahaan dan kebutuhan karyawan juga terpenuhi. Lingkungan kerja harus diciptakan yang kondusif agar karyawan terdorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan keahlian karyawan semaksimal mungkin.

Dengan perubahan-perubahan yang terjadi saat ini dan semakin meluasnya masyarakat global, perusahaan menghadapi banyak tantangan yang tidak dihadapi sebelumnya. Kemampuan perusahaan menerapkan atau merubah strategi akan memberikan kompensasi atau memberi manfaat dari perubahan-perubahan yang pada akhirnya akan memberikan keberhasilan dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

KEDUDUKAN SUMBERDAYA MANUSIA

Sumberdaya manusia dibanding faktor-faktor produksi lain, memiliki keunikan yang bercirikan hal-hal sebagai berikut :

1. Intuisi dan emosi
Sebagai makhluk hidup, manusia tidak dapat diperlakukan seperti faktor produksi lain yang bersifat pasif. Manusia dengan potensinya memiliki perasaan yang mendalam jika diperlakukan tidak wajar. Dia bisa protes, berkeluh kesah, puas dan sebagainya.
2. Kepribadian aktif
Tiap manusia cenderung, ingin meraih kinerja semaksimal mungkin, memiliki kebutuhan psikis tidak terbatas dan bersifat dinamis.
3. Kinerja manusia merupakan fungsi tingkat kemampuan sikap dan derajat motivasi.

Berdasar hal di atas kondisi sumberdaya manusia dapat diklasifikasikan ke dalam empat golongan manusia yaitu: (1) orang yang mampu tetapi tidak mau, (2) orang yang tidak mampu tetapi mau, (3) orang yang mampu dan mau serta (4) orang yang tidak mampu dan tidak mau. Melihat keragaman manusia tersebut, maka untuk mampu mengembangkan sumberdaya manusia, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan perusahaan yaitu :

1. Tidak semua sumberdaya manusia memiliki kualitas unggul.
2. Produktivitas bervariasi.
3. Adanya keragaman kualitas sumberdaya manusia mengakibatkan beragamnya kualitas produk.
4. Pemahaman dan penguasaan pengembangan proses oleh setiap individu sumberdaya manusia belum merata.

Padahal dalam menghadapi era globalisasi setiap pelaku bisnis seharusnya memiliki wawasan perilaku mikro dan makro bahkan perilaku global dalam suatu perusahaan. Maka perusahaan perlu mengelola sumberdaya manusia secara optimal agar kinerja setiap individu bisa maksimum.

PENDEKATAN STRATEGIK MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Ada enam unsur penting dalam pendekatan strategik manajemen sumberdaya manusia yang meliputi hal-hal berikut :

1. Pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar
Lingkungan luar dapat berupa kesempatan dan ancaman dalam bentuk kondisi ekonomi, perubahan sosial, demografi, politik, teknologi dan sebagainya. Strategi manajemen sumberdaya manusia secara eksplisit disusun sedemikian rupa untuk mengantisipasi kesempatan dan ancaman di tiap aspek dan mencoba memanfaatkan kesempatan sebaik-baiknya dan meminimumkan pengaruh dari ancaman. Di sini pimpinan puncak bekerja keras dengan ahli sumberdaya manusia untuk menentukan kemampuan sumberdaya manusia internal yang akan direkrut dan mengalihkan beberapa karyawan yang tangguh untuk memperbaiki dan memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi ancaman-ancaman luar. Keberhasilan dapat dicapai apabila para manajer siap mengembangkan cara-cara menghadapi lingkungan eksternal.

2. Penanaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja
Para pemilik perusahaan bersaing dalam mencari karyawan. Bentuk tekanan persaingan antara lain berupa daya tarik, imbalan dan pemanfaatan karyawan yang mempunyai efek utama pada strategi manajemen sumberdaya manusia perusahaan. Bentuk tekanan bisa terjadi di pasar lokal, regional dan nasional. Misal bergabungnya beberapa perusahaan sejenis dalam pembangunan pabrik dapat mempengaruhi dan amat dipengaruhi pasar tenaga kerja lokal di daerah bersangkutan. Dinamika tingkat upah, tingkat pengangguran, kondisi pekerjaan, tingkat manfaat, peraturan upah minimum dan reputasi pesaing di pasar tenaga kerja memiliki pengaruh terhadap strategi sumberdaya manusia dan ditentukan oleh keputusan manajemen sumberdaya manusia strategik.
3. Fokus jangka panjang
Fokus strategi cenderung dibuat sedemikian rupa dalam bentuk sebuah manajemen sumberdaya manusia perusahaan dan pendekatan dasarnya. Strategi dapat berubah, tetapi tidak selalu mudah. Hal itu tergantung pada kekuasaan dan filosofi manajemen perusahaan, maksudnya bagaimana perusahaan mengembangkan strategi yang taat asas untuk mengarahkan perusahaan menuju ke masa depan.
4. Fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan
Strategi memiliki makna bagaimana menentukan sesuatu di antara pilihan-pilihan yang ada. Jadi setiap pengambilan keputusan tentang sumberdaya manusia harus komit dengan sumberdaya organisasi menuju arah yang utama. Strategi memiliki fokus solusi dan pencegahan masalah. Konsentrasi strategi terletak pada apa yang harus dilakukan perusahaan dan mengapa dilakukan. Orientasi tindakan ini memerlukan keputusan yang dibuat dan dilaksanakan.
5. Pertumbuhan seluruh personil
Pendekatan strategi sumberdaya manusia adalah kepedulian dengan kepentingan seluruh karyawan perusahaan, tidak hanya pada berapa lama kegiatan yang dilakukan personil. Manajemen sumberdaya manusia terfokus pada alokasi waktu dengan perhatian paling besar pada karyawan non teknis, tetapi karena aspek manajemen sumberdaya manusia semakin luas, fokusnya terhadap seluruh karyawan, minimum dari pimpinan puncak sampai pada karyawan tidak terdidik (operator). Konsekuensinya, perusahaan tidak hanya peduli pada perencanaan upah eksekutif dan manfaatnya, karena yang diberlakukan bukanlah upah per satuan waktu.
6. Integrasi dengan strategi perusahaan
Strategi sumberdaya manusia yang utama diterapkan oleh sebuah perusahaan seharusnya diintegrasikan dengan strategi perusahaan atau strategi perusahaan menentukan strategi sumberdaya manusia. Jadi sangat terkait perencanaan strategik dengan isu-isu global.

Manajemen strategi bertanggung jawab mengkoordinir semua sumberdaya perusahaan termasuk sumberdaya manusia dan setiap komponen yang berkontribusi melaksanakan strategi. Jika semua terintegrasi tak akan ada yang kontra produksi dan setiap individu bekerja sama sesuai dengan arah yang jelas secara sinergis. Diharapkan akan terjadi koordinasi sempurna dan penggunaan kombinasi fungsi-

fungsi manajerial dengan fungsi operasional, sehingga sumberdaya yang dikombinasikan telah dikoordinasikan secara efektif.

PERSAINGAN BISNIS

Dunia dihadapkan pada perubahan yang sangat cepat, fenomena globalisasi sangat terasa yang dicirikan dengan terjadinya perubahan arus informasi, teknologi dan perdagangan yang relatif cepat menembus batas-batas wilayah suatu negara. Mereka yang tidak merespon dengan cepat terhadap perubahan akan semakin tertinggal. Demikian pula perubahan-perubahan dalam aspek demografi, ekonomi global dan kondisi lingkungan, cenderung selalu berpengaruh secara signifikan terhadap peran produk dan persaingan pasar.

Tidak dapat dipungkiri pengaruh derajat persaingan bisnis pun terjadi secara signifikan. Tidak lagi persaingan hanya pada tingkat lokal, regional dan nasional, tetapi sudah menjalar di tingkat internasional. Perusahaan yang mampu bersainglah yang akan tampil dalam persaingan global. Persaingan terjadi tidak hanya dalam aspek harga, tetapi juga dalam aspek keunggulan mutu dan sistem pelayanan kepada pelanggan/konsumen.

Tiap bisnis hendaknya merespon perubahan dalam kemampuan manajerial dan teknis dalam bentuk program-program pengalihan teknologi atau sumberdaya manusia. Dalam lingkungan pasar timbul kecenderungan adanya percepatan inovasi produk baru, pasar dan persaingan produk berubah lebih cepat, persaingan antar perusahaan dipengaruhi lingkungan, sosial, kebijakan pemerintah dan perubahan struktur industri. Dalam perkembangannya derajat persaingan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada kemampuan memanfaatkan kesempatan ekonomi dengan strategi yang tepat. Selain itu sulit dihindari terjadinya *trade of economi* antara unsur sumberdaya manusia, kapital dan teknologi.

Upaya-upaya memaksimumkan daya saing perusahaan melalui perbaikan yang terencana dan berkelanjutan terhadap proses produk, jasa, sumberdaya manusia dan lingkungan harus selalu ditingkatkan. Peningkatan investasi, penelitian dan pengembangan produk, teknologi dan pengembangan sumberdaya manusia serta perluasan jaringan pasar internasional harus senantiasa dikembangkan.

KONSEP PENDEKATAN MUTU

Dari sudut konseptual definisi tentang mutu menurut Juran (1995) diartikan sebagai ketepatan untuk dipakai dan orientasinya ditekankan pada pemenuhan harapan pelanggan. Agak berbeda dengan Juran, Crosby dalam Juran (1995) lebih menekankan pada transformasi budaya mutu. Pendekatannya merupakan proses arus atas ke bawah yaitu menekankan kesesuaian individual terhadap perkembangan persyaratan/tuntutan masyarakat. Sementara Deming dalam Juran (1995) lebih menekankan pada kondisi faktual empiris dan cenderung berorientasi arus bawah ke atas artinya mutu dapat terus dikembangkan asal didukung oleh sumberdaya manusia yang bermutu. Meskipun tidak ada satu pun definisi yang diterima secara universal, namun ada unsur-unsur kesamaannya yaitu sebagai berikut :

- Mutu ditinjau dari sisi proses sebagai upaya memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Mutu mencakup aspek-aspek proses, produk, jasa, manusia dan lingkungan.
- Mutu memiliki karakteristik kondisi yang selalu berubah/dinamis, sejalan dengan perubahan waktu dan dinamika sosial masyarakat.

Dari batasan di atas, mutu memiliki dua kata kunci strategis yaitu keistimewaan, produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari defisiensi.

Implikasi praktisnya antara lain sebagai berikut :

1. Keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen
Di mana mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan memiliki kemampuan sebagai berikut :
 - a. Meningkatkan kepuasan konsumen dalam hal keamanan-keamanan mengkonsumsi produk, tampilan, daya tahan, estetika, dan pelayanan.
 - b. Menjadikan produk terjual tanpa hambatan proteksi, sistem distribusi lancar dan dukungan informasi harga yang akurat.
 - c. Mampu menghadapi persaingan lokal, regional, nasional dan bahkan internasional.
 - d. Mampu meningkatkan pangsa pasar dengan merek dagang nasional tanpa harus melalui pihak ketiga (perusahaan lain) baik nasional maupun internasional.
2. Bebas dari defisiensi
Di mana mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan melakukan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Mengurangi tingkat kesalahan, baik dari sub sistem produksi, pengolahan maupun pemasaran hasil.
 - b. Mengurangi pemborosan-pemborosan dalam penggunaan input, proses produksi, dan pemasaran hasil.
 - c. Mengurangi kegagalan hasil dengan memperhatikan pemilihan kualitas input, keunggulan teknologi proses dan didukung sumberdaya manusia yang unggul.
 - d. Memperpendek waktu penempatan produk baru di pasar dengan cara mengembangkan jaringan bisnis dengan dukungan sarana distribusi yang tangguh.
 - e. Mengurangi ketidakpuasan pelanggan dengan cara mengidentifikasi dinamika kebutuhan pelanggan, preferensi dan daya beli pelanggan.

KEPEMIMPINAN MUTU

Posisi sumberdaya manusia untuk memainkan peran dalam pengelolaan mutu sangatlah strategis. Bilai diamati, mengapa beberapa komoditi ekspor Indonesia pernah ditolak negara-negara tujuan ekspor? Semua disebabkan karena mutu produk yang tidak sesuai dengan standar pelanggan. Mutu rendah dapat disebabkan karena sumberdaya manusia dan teknologi tidak memadai. Pada dasarnya semua itu tergantung pada seberapa jauh ketangguhan para pelakunya (sumberdaya manusia).

Sumberdaya manusia yang diharapkan, terutama di kalangan manajemen puncak dan menengah adalah kemampuan berpikir global, inovatif dan kreatif, karena lingkungan bisnis mengalami perubahan besar dan timbul kecenderungan persaingan yang tidak hanya ketat, tetapi telah menjadi hiper kompetisi. Pada bagian lain perubahan perilaku konsumen juga terjadi secara mendasar. Mereka memiliki daya kritis yang semakin tinggi. Tuntutan cita rasa dan kebutuhan produk yang aman dari kontaminasi makin meningkat dan beragam dari kalangan konsumen. Beberapa dekade yang lalu faktor lingkungan tidak menjadi pertimbangan mendasar dalam memilih produk. Akan tetapi pada beberapa tahun terakhir ini karena kesadaran lingkungan yang meningkat, maka hanya produk-produk yang ramah lingkungan saja yang diterima di pasar global.

Menyadari hal tersebut di atas, maka disamping faktor-faktor lain, unsur sumberdaya manusia haruslah menjadi perhatian sentral, terutama sumberdaya manusia dikalangan para pemimpin bisnis. Golongan ini yang seharusnya mampu menerapkan manajemen modern. Suatu manajemen yang mampu menjawab tantangan hiperkompetisi yang menghendaki perubahan secara serba cepat, khususnya dalam hal mutu.

Ditinjau dari perspektif fungsi, maka peran manajemen puncak dan menengah dalam pengelolaan mutu dituntut keterampilan dan tanggung jawab kepemimpinan yang lebih tinggi. Oleh karena itu karakteristik yang dikehendaki dari kalangan manajemen adalah sebagai berikut :

1. Harus memiliki visi masa depan dan mampu mewujudkan.
2. Harus memiliki kepercayaan diri yang besar dan memiliki keyakinan bahwa dibalik kesulitan akan datang kemudahan asal setiap usaha dilakukan secara terencana dan terprogram dengan baik.
3. Harus mampu membangun rasa saling percaya dan semangat dikalangan sub ordinasi.
4. Harus tanggap dan peka terhadap setiap perubahan serta segera mampu menghasilkan gagasan cemerlang.
5. Harus mampu menjual gagasan dan mampu memperluas jaringan penjualan produk dan jasa.

Dari perspektif operasional dalam pengelolaan mutu, pucuk pimpinan harus mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen universal, yaitu perencanaan mutu, pengendalian, dan peningkatan mutu.

Dalam perencanaan mutu, kegiatan yang perlu dilakukan meliputi :

1. Menentukan pelanggan
2. Menentukan kebutuhan pelanggan
3. Mengembangkan keunggulan produk sesuai kebutuhan pelanggan
4. Mengembangkan proses yang mampu menghasilkan produk yang berkualitas
5. Mengirimkan rencana kegiatan operasi

Dalam tahap pengendalian mutu, kegiatan yang perlu dilakukan meliputi :

1. Mengevaluasi kinerja mutu nyata
2. Membandingkan kinerja nyata dengan tujuan mutu
3. Mengambil tindakan atas perbedaan itu (poin 2).

Peningkatan mutu adalah cara menaikkan kinerja mutu sebagai suatu terobosan baru. Langkah-langkah kegiatannya terdiri atas :

1. Membangun dan menyediakan prasarana untuk menjamin peningkatan mutu yang berkelanjutan.
2. Mengidentifikasi kebutuhan khusus untuk peningkatan mutu misal membangun departemen mutu.
3. Membentuk tim proyek dengan tanggung jawab yang jelas untuk membawa proyek meraih keberhasilan.
4. Menyediakan sumberdaya pelatihan dan motivasi bagi tim yang mendiagnosis setiap faktor penyebab, merangsang perbaikan, dan membentuk gugus kendali untuk memperoleh keuntungan.

Untuk mampu mengelola mutu produk secara optimal dalam suasana persaingan yang sangat ketat, maka kemampuan dunia usaha sangatlah dituntut. Perubahan-perubahan mendasar antara lain timbulnya gejala baru pembentukan wilayah perdagangan bebas dan pasar tunggal Eropa, seharusnya mendorong pimpinan eksekutif mampu menganalisis lingkungan usaha yang berkembang dan memilih strategi yang tepat, yang tentunya didukung dengan iklim usaha yang kondusif.

KEUNGGULAN BERSAING

Keunggulan bersaing adalah kinerja suatu perusahaan dalam memilih dan mengimplementasikan strategi merancang produk, memproduksi, memasarkan dan mendistribusikan produk secara berkelanjutan yang lebih handal daripada perusahaan lainnya.

Menurut Porter keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembeli melebihi biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya.

Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh konsumen atau pelanggan. Nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dibanding harga pesaing untuk manfaat yang setara atau penawaran manfaat yang unik yang melebihi harga yang ditawarkan.

Dalam bersaing untuk memperoleh laba maksimum, perusahaan akan dihadapkan pada kekuatan lima faktor persaingan yaitu :

1. Masuknya pendatang baru
2. Ancaman produk substitusi
3. Daya tawar menawar pembeli
4. Daya tawar menawar pemasok
5. Persaingan diantara para peserta pesaing

Menurut Porter kekuatan kolektif dari lima faktor persaingan itu menentukan kemampuan perusahaan dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modalnya. Kekuatan lima faktor persaingan ini berbeda pada tiap industri dan dapat berubah dengan berkembangnya industri yang bersangkutan.

Pada suatu industri kalau terdapat tekanan besar dari faktor-faktor persaingan, maka dapat saja terjadi perusahaan tidak memperoleh laba yang menarik meskipun

mereka telah melakukan upaya manajemen yang baik. Sementara laba industri tidaklah sangat tergantung pada bentuk produk yang dihasilkan atau jenis teknologi yang digunakan. Beberapa industri dengan teknologi yang sederhana ternyata jauh lebih menguntungkan dibanding industri yang menggunakan teknologi canggih. Dengan demikian keunggulan perusahaan sangat tergantung pada struktur industri.

Keunggulan kompetitif memiliki empat dimensi penting sebagai suatu indikator keberhasilan perusahaan. Menurut Chako, dkk empat dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mutu

Mutu produk (barang dan jasa) yang dihasilkan hendaknya mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen atau pelanggan dalam hal rancangan yang sesuai, ketepatan guna (keragaman, kepercayaan, daya tahan, pelayanan dan estetika) keunikan atau kekhasan produk baru dan aspek subjektif (persepsi) dari pelanggan terhadap nilai barang dan jasa. Selain itu mutu yang dihasilkan juga perlu mempertimbangkan daya beli dan selera konsumen. Dengan kata lain perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dalam hal mutu umumnya lebih menerapkan orientasi pasar, dan penjualan daripada orientasi produksi.

2. Pelayanan pengiriman produk

Kepercayaan pelanggan pada perusahaan bercirikan seberapa jauh kemampuan perusahaan dalam menyediakan produk secara tepat waktu, serta kecepatan pengiriman produk yang sekarang dan produk baru kepada pelanggan. Untuk kepercayaan pengiriman, jika jarak waktu antara pemesanan dan pengiriman barang kepada pelanggan lebih lama dari pada waktu proses produksi di perusahaan, maka perusahaan akan lebih leluasa mengirimkannya sesuai sistem yang ada dan dipihak lain pelanggan tidak akan kecewa. Sebaliknya jika waktu antara pemesanan dan pengiriman barang lebih singkat dari waktu produksinya, perusahaan akan mengirimkan barang diluar sistem, dalam kondisi demikian pelanggan akan cenderung kecewa apabila proses penerimaan barang datang terlambat. Untuk itu ada dua aspek utama dari keunggulan pengiriman yaitu kecepatan mengirim dan mengirim barang tepat waktu.

3. Biaya

Biaya akan mencerminkan kemampuan perusahaan memenuhi permintaan pelanggan terhadap produk atau jasa pada tingkat harga yang dapat diterima. Disini efisiensi produksi menjadi suatu faktor yang penting untuk dipenuhi. Faktor penentu besarnya biaya antara lain teknologi yang digunakan, jumlah dan kualitas sumberdaya manusia, jumlah dan kualitas produk, ketepatan jumlah dan waktu pasokan bahan baku, serta jalur atau mata rantai pemasaran produk.

4. Keluwesan

Manakala perusahaan berupaya untuk mampu bersaing di pasar dengan menggunakan konsep keluwesan, maka ada tiga tipe dasar keluwesan yaitu :

- a. Keluwesan volume

Keluwesan untuk ekspansi usaha sesuai dengan perkembangan ekonomi pasar dan kemampuan perusahaan.

- b. Keluwesan produk
Respon perusahaan terhadap permintaan konsumen dengan mengkombinasikan kekhasan yang ada. Dapat juga diartikan sebagai semua kombinasi dari pilihan-pilihan produk yang telah ada untuk memenuhi permintaan konsumen.
- c. Keluwesan rancangan produk baru
Kemampuan perusahaan dalam merancang dan menghasilkan produk baru yang unik, termasuk menduplikasikan produk-produk khas dari perusahaan yang sedang bersaing.
- d. Permintaan pasar
Basis persaingannya dalam hal waktu, inovasi dan pelayanan produk baru.

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DAN KEUNGGULAN BERSAING

Sumberdaya manusia merupakan unsur produksi yang unik dibanding dengan unsur-unsur produksi lainnya. Disebut unik karena manusia memiliki unsur kepribadian aktif, memiliki emosi, responsif dan kritis terhadap setiap fenomena yang dihadapi. Dengan demikian memanfaatkan manusia sebagai unsur produksi tidak dapat didekati dengan pendekatan mekanistik. Manusia tidak dapat dipandang sebagai makhluk yang pasrah dan akan mau saja menerima apa pun tindakan yang dikenakan kepadanya.

Perusahaan yang menghadapi fenomena derajat keluar-masuk karyawan (*labor turn-over*) yang tinggi dalam waktu yang relatif singkat mencerminkan terjadinya hubungan kerja yang tidak sehat. Begitu pula kecenderungan terjadinya penurunan produktivitas kerja karyawan dapat disebabkan oleh iklim kerja (motivasi, upah, kepemimpinan) yang kurang kondusif. Dalam kondisi tersebut maka tiap perusahaan yang akan mengelola produksi berarti juga harus mengelola sumberdaya manusia seoptimal mungkin.

Optimalisasi pengelolaan sumberdaya manusia dapat dilihat dari dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

Fungsi manajerial terdiri dari :

1. Perencanaan
Fungsi perencanaan ini menyangkut perencanaan kebutuhan sumberdaya manusia (jumlah, keahlian, pengalaman) yang didasarkan pada rencana ekspansi dan penerapan teknologi baru. Di sini analisis pekerjaan memegang peranan yang penting dalam perencanaan sumberdaya manusia.
2. Pengorganisasian
Digunakan untuk menjawab kebutuhan sumberdaya manusia yang terkait dengan struktur pekerjaan dan struktur manajemen serta mekanisme kerja.
3. Pelaksanaan
Meliputi upaya perusahaan di dalam memanfaatkan, menggerakkan dan meningkatkan kinerja karyawan seoptimal mungkin. Termasuk di dalamnya menjaga dan mengembangkan motivasi karyawan untuk terus menerus meningkatkan mutu dan produktivitas kerja.
4. Pengendalian dan pengawasan
Menekankan pada upaya perusahaan agar komunikasi dan koordinasi dapat seoptimal mungkin. Hubungan atasan dan bawahan didasarkan pada

pendekatan hubungan sosial agar kinerja karyawan memiliki daya saing yang tinggi.

Fungsi operasional terdiri dari :

1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Karena jenis data dan informasi begitu beragam, maka penggunaannya dapat dipakai untuk berbagai keperluan. Misal untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja, untuk menentukan tingkat upah, memilih program training dan sebagainya.

Untuk melakukan analisis pekerjaan dibutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan serta pengalaman yang cukup agar tidak menimbulkan distorsi informasi yang menyebabkan perencanaan sumberdaya manusia tidak tepat dalam pelaksanaannya.

Syarat-syarat teknis analisis pekerjaan meliputi :

- a. Harus dinamis sejalan dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- b. Prosedurnya harus dapat diaplikasikan dan dikelola secara akurat, absah, efisien dan efektif.
- c. Pelaksana analisis pekerjaan memiliki pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang memadai.
- d. Melibatkan semua komponen karyawan dan pimpinan secara aktif.

Output analisis pekerjaan terdiri atas uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan menggambarkan tugas-tugas, tanggung jawab, syarat-syarat kerja dan kegiatan pekerjaan utama. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan seperti pengetahuan, pengalaman, keahlian atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan.

2. Rekrutmen

Rekrutmen dan seleksi karyawan baru merupakan tantangan tersendiri bagi para manajer dan direksi. Penerimaan calon karyawan mestinya melalui cara yang prosedural, karena membawa implikasi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Faktor ekonomi dan demografi dari angkatan kerja saat ini akan meningkatkan tantangan yang dihadapi manajer. Diperkirakan dekade yang akan datang, pertumbuhan angkatan kerja di Indonesia akan semakin meningkat, dilain pihak kondisi perusahaan belum sepenuhnya pulih kembali. Dengan demikian manajer dihadapkan pada upaya rekrutmen dan seleksi yang ketat untuk mendapatkan karyawan baru yang terbaik dengan prosedur yang absah.

Kebanyakan lowongan diisi oleh orang dari dalam perusahaan dan posisi lainnya sangat mungkin diisi dari sumber luar. Pengisian lowongan dari sumber dari dalam organisasi, berarti bahwa untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi akan diisi tenaga dari dalam organisasi itu sendiri.

Suatu pertimbangan yang sering dikemukakan mengapa perhatian terlebih dulu ditujukan kepada “orang dalam” sendiri, tidak saja karena telah diketahui benar sifat, pribadi dan kecakapan mereka masing-masing, tetapi memang cara ini secara psikologis dapat meningkatkan moral para karyawan dan inilah yang

sering disebut “*the promotion form within*”. Ini juga berarti suatu kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan prestasi mereka masing-masing di jabatan yang baru, atas dasar prestasi sebelumnya yang sudah ditunjukkan. Keadaan inilah yang memungkinkan terciptanya “*the right man on the right place*”, disamping itu biaya yang dikeluarkan relatif murah.

Kalau sumber dari dalam belum cukup atau sudah tidak mungkin lagi, maka langkah lain untuk rekrutmen karyawan ialah dari sumber luar organisasi atau sumber ekstern. Tentu saja harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan. Sumber-sumber tenaga kerja dari luar organisasi yang dapat dimanfaatkan antara lain dari lembaga pendidikan, pengguna advertensi, dan agen atau biro pencari kerja.

3. Seleksi

Seperti halnya proses rekrutmen, proses penyeleksian sumberdaya manusia dilakukan dalam suatu perusahaan, karena dalam perusahaan tersebut tersedia sejumlah lowongan kerja. Seleksi memiliki teknik tersendiri untuk memikat calon pelamar untuk proses rekrutmen. Setelah rekrutmen dilalui oleh pelamar dengan hasil yang sesuai dengan kriteria tertentu, barulah mereka masuk ke tahap proses penyeleksian.

Penyeleksian pelamar merupakan proses memilih atau menentukan individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi posisi-posisi dalam perusahaan. Pada kondisi personal yang ideal, penyeleksian berarti pemilihan pelamar terbaik saja untuk mengisi suatu posisi tertentu. Setelah posisi terbuka manajer sumberdaya manusia *me-review* pelamar yang berkualifikasi yang sesuai dengan pendapat pimpinan puncak. Namun situasi ideal tersebut jarang terjadi. Kenyataannya proses seleksi sebenarnya menyangkut proses sebuah pertimbangan. Tidak tentang pelamar, tetapi tentang kesesuaian antara orang dan pekerjaan. Secara empiris ternyata hampir setengah dari karyawan yang minta keluar dari pekerjaannya dalam tahun pertama karena ketidakcocokan sebagai alasan.

Tidak ada yang pasti tentang metode mana yang paling baik dan yang buruk dalam penyeleksian calon karyawan. Banyak faktor subjektif yang terdapat dalam proses penyeleksian karena tak ada satu bentuk pun atau standar baku dari pelamar. Oleh karena itu, kita pernah mengetahui bagaimana unsur subjektif, seperti penggunaan instrumen “surat sakti” untuk meloloskan seorang pelamar untuk mengisi lowongan posisi yang tersedia.

Namun ada teknik yang lebih objektif, yaitu meningkatkan keabsahan proses seleksi. Bentuknya antara lain jika proses seleksi dikelola dengan baik dan didukung dengan administrasi dari komputerisasi yang canggih, maka karyawan baru akan sanggup mencapai tujuan karir personal. Sementara perusahaan akan memperoleh manfaat dari karyawan yang produktif dan memuaskan. Jadi salah satu indikasi keabsahan adalah terwujudnya derajat kepuasan yang sama antara pelamar dan perusahaan.

4. Orientasi

Ketika mulai melakukan pekerjaan baru, banyak karyawan merasa gugup, dan ini pada dasarnya bersifat alamiah. Namun hal itu dapat mengurangi kepuasan

karyawan baru dan kemampuan belajar bekerja, jika manajer tidak mengantisipasi lebih dini. Untuk membantu karyawan agar menjadi karyawan yang produktif, manajer dan departemen sumberdaya manusia harus membuat kesan awal menjadi sesuatu yang menyenangkan. Jangan menimbulkan kesan yang paling membutuhkan di perusahaan hanya karyawan, tetapi saling membutuhkan antara karyawan dan perusahaan.

5. Pelatihan dan pengembangan

Hal penting dalam sebuah perusahaan adalah mensosialisasi para karyawannya kedalam budaya perusahaan agar mereka menjadi karyawan yang produktif dan efektif, segera setelah mereka menjadi anggota sistem sosial perusahaan. Cara yang utama untuk melakukan hal itu melalui program pelatihan dan pengembangan. Karena penempatan karyawan dalam pekerjaan secara langsung tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapabilitas karyawan harus seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Sekali karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih lanjut untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan.

Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar, dan persaingan global yang meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawab yang lebih besar. Melalui pelatihan karyawan terbantu untuk mengerjakan pekerjaan yang ada, sehingga dapat membantu karyawan untuk meniti karir. Pengembangan dapat membantu karyawan agar mampu mengatasi tanggung jawab masa depan. Pelatihan lebih berorientasi pada kondisi sekarang, sedang pengembangan lebih berorientasi pada perspektif masa depan. Yang jelas jika perusahaan ingin memiliki daya saing tinggi di masa depan, maka salah satu upaya strategis yang perlu dilakukan adalah menciptakan sebuah proses belajar berkelanjutan diseluruh lapisan karyawan melalui paket pelatihan dan pengembangan.

6. Pengembangan karir

Karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Untuk beberapa orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut sebagai bagian dari sebuah perencanaan yang disiapkan secara terarah. Pada kenyataannya merencanakan karir, sering belum menjamin sebuah kesuksesan. Keputusan karir hendaknya didasarkan pada ukuran-ukuran yang objektif. Kinerja superior, pengalaman, pendidikan, dan ditambah keberuntungan memainkan peranan penting dalam mencapai karir yang lebih baik. Karyawan yang berhasil umumnya mengidentifikasi tujuan karir, perencanaan dan melakukan berbagai kegiatan untuk itu.

Kedudukan manajemen sumberdaya manusia dalam keunggulan bersaing mengingat perusahaan dipandang sebagai suatu sistem yang total. Di dalamnya ada subsistem penyediaan faktor produksi, produksi dan subsistem pemasaran. Pada setiap subsistem dibutuhkan manajemen sumberdaya manusia yang mampu menjalin model aplikasi yang bersifat komunikatif, koordinatif dan

komplementer. Di dalamnya unsur keterampilan dan pengalaman kerja akan sangat berperan penting.

Bentuk komitmen manajemen dalam program manajemen sumberdaya manusia berpengaruh nyata pada dimensi keragaman produk, pelayanan produk, pengiriman dan inovasi produk-produk baru. Program manajemen sumberdaya manusia diarahkan untuk stabilitas pekerjaan dan pembagian keuntungan yang mendorong rendahnya *labor turn over*. Program perbaikan kinerja karyawan merupakan kontributor utama untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam dimensi biaya.

Optimalisasi manajemen sumberdaya manusia mengandung indikasi perusahaan lebih mampu bersaing melalui proses perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan. Manajemen sumberdaya manusia dapat menentukan keterampilan dan motivasi karyawan dan efisiensi biaya. Ada prinsip-prinsip pokok yang perlu diterapkan untuk mencapai manajemen sumberdaya manusia yang optimal dalam upaya-upaya berikut ini :

1. Seleksi calon karyawan secara sistematis.
2. Komitmen perusahaan agar labor turn over rendah.
3. Informasi terbuka dalam hal kebijakan perusahaan, finansial dan kondisi pasar.
4. Pemberdayaan karyawan lebih terbuka.
5. Penerapan model pengelolaan dan pemantauan individu dan kelompok secara partisipatif.

PENUTUP

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa peranan manajemen sumberdaya manusia dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan sangat dominan. Apalagi dalam era globalisasi yang diwarnai persaingan bisnis yang sangat ketat, sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan harus tangguh untuk dapat merespon perubahan dan permintaan pasar yang bersifat dinamis.

Manajemen sumberdaya manusia perlu dikembangkan dan diaplikasikan secara maksimum melalui fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan terhadap sumberdaya manusia. Fungsi operasional seperti analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, dan pengembangan karier harus selalu dievaluasi dan disempurnakan, sehingga menghasilkan sumberdaya manusia yang unggul, kreatif, inovatif dan berdaya saing tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, William P, Pamela L Parrewe dan K Michel Kacmar, 1996, *Strategic Human Resource Management*, Second Edition, The Dryden Press.
- Heidjrachman, Suad Husnan, 1990, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Joran, JM, 1995, *Kepemimpinan Mutu*, PPM, Jakarta.
- Porter ME, 1993, *Keunggulan Bersaing*, Erlangga, Jakarta.
- Simamora, 1995, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Susilo Martoyo, 1999, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.