

MANAJEMEN SUMBERDAYAMANUSIA YANG “FIT”: KEUNGGULAN KOMPETITIF ORGANISASI

Oleh:
Bertha Silvia Sutejo

ABSTRACT

Importance manages human resource management in business agenda now. Human resource management (HRM) are asset which must managed so can be fit with business needed and can help organization to be more competitive. Therefore, HRM considered not just as strategic factor with role importance in implementation strategy but also calculation as resource can achieve competitive advantage. Exist assume that close link between business strategy and HRM methods based of contingency theory. Contingency theory holds that human resource management methods are selected in accordance with the type of competitive strategy adopted by a business. It moreover assumes that companies that closely coordinate their business strategy and HRM activities achieve better performance than companies that do not. Differences of business and combination HRM have different effect on performance organization. However, that differences not always consistent with contingency theory. Therefore, needed match between business strategy and HRM practices so that produce organization performance can achieve competitive advantage.

Keyword: *Business Strategy, Human Resource Management, Firm Performance, Competitive Advantage*

PENDAHULUAN

Sejak tahun 1980-an, banyak literatur telah mengembangkan peran strategik yang lebih bagi sumberdaya manusia (SDM) (Huang, 2001). Manusia merupakan salah satu aset penting yang harus dimiliki dan diperhatikan oleh organisasi maupun manajemen. Mengelola sumberdaya manusia merupakan hal penting dalam agenda bisnis saat ini. CEO yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis sehingga membantu organisasi menjadi lebih kompetitif (Bae dan

Lawler, 2000; Fey, Bjorkman, dan Pavlovskaya, 2000; Huang, 2001; Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, 1986; Schuler dan Jackson, 1996; Valle, Sanchez, dan Sanchez, 1999).

Sebagai mitra strategis, SDM setara dalam konteks yang sama seperti keuangan, teknologi, dan sumber daya lainnya di dalam organisasi. SDM juga ikut bersama-sama dalam membuat perencanaan strategis organisasi atau organisasi (Mathis dan Jackson, 2001). Dulu secara tradisional hubungan antara SDM dan strategi bisnis terpisah, namun saat ini sudah ada integrasi yang diarahkan menuju *strategic partner* (Buller, Valle *et al.*, 1999). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu faktor sukses organisasi dan menjadi sumber yang mendukung. Oleh karena itu diperlukan kesesuaian (kecocokan) hubungan antara praktik MSDM dengan strategi bisnis agar tujuan dan misi organisasi dapat dicapai (Gunnigle dan Moore, 1994; Huang, 2001; Schuler dan Jackson, 1987; Valle *et al.*, 1999).

Asumsi hubungan tertutup (*close link*) antara strategi bisnis dan metode MSDM didasarkan pada teori kontingensi. Teori ini menekankan bahwa metode MSDM diseleksi sesuai dengan tipe strategi kompetitif yang diadopsi oleh bisnis. Adanya koordinasi secara tertutup (*closely coordination*) antara praktik MSDM dan strategi bisnis mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang tidak menerapkan hal tersebut (Huang, 2001; Fey *et al.*, 2000).

TEORI MENGENAI MSDM

Pada beberapa studi empiris, Guest (1997) menemukan bahwa terdapat tiga kategori secara umum teori level umum (*general-level theory*) mengenai MSDM dan sekumpulan teori tentang kebijakan dan praktik seperti kualitas, komitmen dan kinerja dihubungkan dengan pembayaran (*performance-related pay*). Ketiga kategori tersebut dinamakan strategik, deskriptif, dan normatif.

TEORI STRATEGIK MSDM

Teori ini merupakan teori awal mengenai hubungan antara lingkup kontingensi eksternal yang mungkin dari kebijakan dan praktik MSDM. Menurut penelitian Hendry dan Pettigrew,

pengidentifikasian konteks dalam (organisasi) dan konteks luar (lingkungan) serta meneliti bagaimana MSDM diadopsi untuk mengubah konteks dibandingkan menganalisis berbagai hubungan terhadap kinerja (Guest, 1997). Hal yang sama juga diusulkan Miles dan Snow (1984) seperti dikutip Guest (1997), bahwa masing-masing tipe strategik dari perusahaan akan butuh pengadopsian kebijakan dan praktik MSDM yang berbeda. Jadi harus terdapat kesesuaian (*fit*) antara strategi bisnis, struktur, dan kebijakan maupun praktik MSDM akan memiliki kinerja yang unggul.

Teori Deskriptif MSDM

Teori ini menjelaskan cara komprehensif. Seperti dikemukakan oleh Guest (1997), terdapat dua pengetahuan yang terbaik dipresentasikan oleh Beer dan temannya dari Harvard serta Katz dan McKersie (1986) dari MIT. Di sini mereka berusaha menangkap isi secara umum dan menunjukkan beberapa *interrelationships*. Selain itu mereka juga menggambarkan isi dan mengklasifikasikan input dan hasil. Kekuatan dan kelemahan menekankan pada pendekatan sistem yang terbuka. Dengan menyediakan peta konseptual, model ini memberikan klasifikasi mengenai isi MSDM dan lingkup hasilnya. Bagaimanapun juga, model hubungan karyawan dikonsentrasikan dengan peran manajer dalam keseimbangan kompetisi agar dapat memilih lingkup dan mengidentifikasi beberapa pengaruh dari pilihan tersebut.

Teori Normatif MSDM

Teori ini lebih prespektif merefleksikan bahwa keberadaan pengetahuan yang cukup memberikan dasar untuk menjelaskan praktik yang terbaik atau sekelompok nilai yang mengindikasikan praktik terbaik. Adanya integrasi praktik MSDM menunjukkan pencapaian tujuan normatif berupa komitmen tinggi bagi organisasi ditambah kualitas dan fleksibilitas yang tinggi akan mengakibatkan kinerja pekerja tinggi.

STRATEGI KOMPETITIF

Konsep mengenai keunggulan kompetitif dijelaskan oleh Porter sebagai intisari dari strategi kompetitif (Schuler dan Jackson, 1987). Terdapat tiga strategi kompetitif di mana organisasi dapat

menggunakannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu strategi inovasi (*innovation strategy*), strategi penambahan kualitas (*quality enhancement strategy*), dan strategi pengurangan biaya (*cost reduction strategy*).

Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa berbeda dari pesaing, fokus utamanya adalah mencapai sesuatu yang baru dan berbeda. Sedangkan pada strategi penambahan kualitas fokusnya adalah penambahan kualitas produk/jasa. Pada strategi pengurangan biaya, perusahaan berusaha memperoleh keunggulan kompetitif melalui produksi dengan biaya yang rendah. Meskipun ketiga strategi kompetitif tersebut merupakan tipe murni (*pure type*) digunakan pada unit bisnis tunggal atau pabrik tunggal atau area fungsional, namun beberapa kadang *overlap* dapat terjadi.

PRAKTIK MSDM

Praktik MSDM terdiri dari perencanaan (*planning*), *staffing*, penilaian (*appraising*), kompensasi (*compensating*), dan pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*). Dalam menghubungkan praktik MSDM dengan strategi organisasional terdapat asumsi bahwa praktik MSDM menyilang/mengubah organisasi (Schuler dan Jackson, 1987). Tabel 2 menjelaskan banyaknya praktik MSDM diusulkan untuk mengubah organisasi dengan strategi yang berbeda. Ketika organisasi memutuskan praktik SDM yang akan digunakan dan bagaimana menghubungkan dengan strategi kompetitif, maka organisasi dapat memilih satu dari enam menu praktik SDM yang diusulkan R.S., Schuler dan Jackson (1987).

Enam menu tersebut memberikan perhatian khusus mengenai aspek MSDM yang berbeda pada analisis dan desain pekerjaan, penarikan dan seleksi pegawai, pelatihan dan pengembangan, manajemen hasil, struktur upah dan hubungan pekerja.

Analisis dan desain pekerjaan seharusnya memiliki hubungan penting dengan strategi perusahaan, karena suatu pekerjaan yang sama mungkin memerlukan strategi yang sama atau berbeda. Strategi suatu perusahaan juga memiliki dampak langsung pada jenis pegawai yang dicari untuk ditarik dan diseleksi. Secara umum perubahan strategi perusahaan sering memerlukan perubahan dalam pola perilaku, jenis, tingkatan dan bauran ketrampilan melalui penarikan,

seleksi, pelatihan, dan pengembangan para karyawan sehingga perusahaan mampu menjabarkan strategi saat ini. Pada manajemen pelaksanaan atau kinerja memerlukan kegiatan-kegiatan dan hasil yang spesifik agar perusahaan mampu menjabarkan strategi secara lebih baik. Sistem pengupahan juga memiliki peran penting dalam menjabarkan suatu strategi. Dan terakhir meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan para karyawan dapat mempengaruhi secara lebih kuat untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Secara lengkap menu mengenai pilihan praktik SDM dijelaskan pada tabel 1

Tabel 1
Menu praktik SDM

Disain dan analisis pekerjaan	
Sedikit tujuan	↔ banyak tujuan
Tugas sederhana	↔ tugas yang kompleks
Diperlukan sedikit ketrampilan	↔ banyak dibutuhkan ketrampilan
Deskripsi pekerjaan secara khusus	↔ deskripsi pekerjaan yang umum
Penarikan dan Seleksi	
Sumber eksternal	↔ sumber internal
Sosialisasi terbatas	↔ sosialisasi yang luas
Penilaian ketrampilan tertentu	↔ penilaian ketrampilan yang umum
Jalur karir yang sempit	↔ jalur karir yang luas
Pelatihan dan pengembangan	
Fokus pada ketrampilan kerja saat ini	↔ fokus ketrampilan pada masa yad
Orientasi perorangan	↔ orientasi kelompok
Pelatihan sebagai karyawan	↔ pelatihan keseluruhan karyawan
Bersifat spontan dan tak terencana	↔ terencana dan sistematis
Manajemen Pelaksanaan	
Kriteria perilaku	↔ kriteria hasil
Orientasi pengembangan	↔ orientasi administrasi
Kriteria jangka pendek	↔ kriteria jangka panjang
Orientasi perorangan	↔ orientasi kelompok
Struktur gaji, Insentif dan keuntungan	
Dasar pembayaran gaji & keuntungan	↔ dasar pembayaran insentif
Insentif jangka pendek	↔ insentif jangka panjang
Penekanan pada keadilan internal	↔ penekanan pada keadilan eksternal
Insentif perorangan	↔ insentif kelompok
Hubungan karyawan dan buruh	
Tawar menawar secara kolektif	↔ tawar menawar secara perorangan
Pembuatan keputusan dari atas ke bawah	↔ berpartisipasi dalam keputusan
Proses terjadi secara formal	↔ tidak ada proses secara formal
Memandang karyawan sebagai beban	↔ karyawan sebagai <i>assets</i>

(Sumber: Suteja, 2001: 12)

STRATEGI KOMPETITIF-MSDM

Sebelum mengembangkan hubungan antara strategi kompetitif dan praktek MSDM, maka harus melihat peran

perilaku (*role behaviors*). Hal ini penting untuk menghindari konflik peran (*role conflict*) dan ambiguitas (*ambiguity*). Gambar 1 menunjukkan beberapa dimensi di mana peran perilaku karyawan dapat berubah.

Gambar 1
Peran Perilaku Karyawan untuk Strategi Kompetitif

1. Highly repetitive, predictable behavior	---- Highly creative, innovative behavior
2. Very short-term focus	---- Very long-term behavior
3. Highly cooperative, interdependent behavior	---- Highly independent, autonomous behavior
4. Very low concern for quality	---- Very high concern for quality
5. Very low concern for quantity	---- Very high concern for quantity
6. Very low risk taking	---- Very high risk taking
7. Very high concern for process	---- Very high concern for results
8. High preference to avoid responsibility	---- High preference to assume responsibility
9. Very inflexible to change	---- Very flexible to change
10. Very comfortable with stability	---- Very tolerant of ambiguity and unpredictable
11. Narrow skill application	---- Broad skill application
12. Low job (firm) involvement	---- High job (firm) involvement

(Sumber: Schuler dan Jackson, 1987: 209)

Didasarkan penjelasan di atas strategi kompetitif dan perilaku peran yang penting berpengaruh pada masing-masing strategi sebagai berikut (Schuler dan Jackson, 1987):

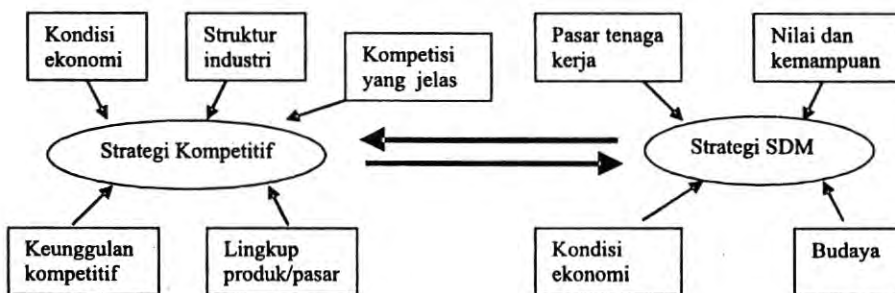
- Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*): Interaksi dan koordinasi yang erat antar kelompok individu; Pencapaian kelompok dan jangka panjang didasarkan penilaian kinerja; Kemampuan yang fleksibel; Kemampuan Internal dari sistem kompensasi; Tingkat pembayaran rendah dan kebebasan memilih campuran komponen (*salary, bonus, stock option*); Jenjang Karir secara umum
- Strategi Penambahan kualitas (*Quality-Enhancement Strategy*): *Fixed and explicit job descriptions*; Level partisipasi pekerja tinggi dalam keputusan yang relevan dengan kondisi pekerjaan dan pekerjaan itu sendiri; Campuran penilaian kinerja terutama jangka pendek dan diorientasikan pada hasil individual dan kelompok;

Egalitarian treatment & keamanan kerja; Pelatihan dan pengembangan terus menerus dan ekstensif

- Strategi pengurang biaya (*Cost-Reduction Strategy*): Job deskripsi yang tetap dan jelas, ambiguitas rendah; Jenjang karir yang rendah, meningkatkan spesialisasi, keahlian, efisiensi; Penilaian kinerja yang diorientasikan pada hasil dan jangka pendek; Sistem Kompensasi Eksternal; Training dan pengembangan minimal

Secara keseluruhan hubungan antara strategi bisnis dan strategi SDM dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2
Perspektif pada strategi bisnis dan
strategi SDM yang saling tergantung



(Sumber: Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, 1986: 467)

EFEK HUBUNGAN ANTARA MSDM DAN KINERJA

Tidak ada teori secara umum mengenai kinerja (*performance*). Guest (1997) memberikan beberapa pendekatan dan model yang sering membangun perspektif disiplin secara spesifik, seperti psikologi ekonomi (*economics psychology*) atau manajemen produksi (*production management*), yang membantu memahami dan mengklasifikasikan aspek-aspek kinerja. Hal ini bukan tugas yang mudah. Guest (1997) memulai dengan membuat intisari dari kinerja sebagai berikut: pertama, fokus pada persoalan konsentrasi dari isi

kinerja. Kedua, mempertimbangkan tipe dari data, Ketiga, mempertimbangkan hubungan (*linkages*) antara kinerja secara umum dan kemungkinan untuk mulai memperluas hubungan sebab-akibat (*causal links*) antara MSDM dan kinerja.

Penelitian empiris awal menyatakan bahwa hubungan antara kebijakan dan praktek MSDM dengan kinerja perusahaan membuat sedikit perbedaan antara kebijakan dan praktek secara tradisional dengan perpektif MSDM strategik. Bagaimanapun juga baik model strategik maupun deskriptif memberikan pemahaman yang lebih bagaimana menerjemahkan kebijakan dan praktek MSDM ke dalam kinerja yang tinggi (*high performance*). Hubungan antara MSDM dan Kinerja seperti yang tampak pada gambar di bawah:

Tabel 2
Hubungan MSDM dan Kinerja

HRM strategy	HRM practices	HRM outcomes	Behaviour outcomes	Performance outcomes	Financial outcomes
Differentiation (Innovation)	Selection	Commitment	Effort / Motivation	High: Productivity Quality innovation	Profits
Focus (Quality)	Training		Cooperation	Low: Absence Labour turnover Conflict	ROI
Cost (Cost reduction)	Appraisal	Quality	Involvement		
	Rewards	Flexibility	Organizational citizenship	Customer complaints Labour turnover	
	Job design				
	Involvement				
	Status and Security				

(Sumber: Guest, 1997: 270)

Terakhir MSDM harus 'fit' agar mencapai kinerja yang tinggi. Konsep 'fit' atau 'integrasi' merupakan pusat usaha dari teori mengenai MSDM sehingga terlihat sebagai cara yang menarik untuk mencoba terus menerus. Berbagai tipe MSDM yang 'fit' dibagi menjadi dua dimensi, yaitu *Internat-Eksternal 'fit'* dan *Criterion specific* atau *Criterion free*. Jadi bentuk dari MSDM 'fit' adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Bentuk dari MSDM 'fit'

	Criterion specific	Criterion free
Internal	Fit to an ideal set of practices	Fit as gestalt Fit as 'bundles'
External	Fit as strategic interaction	Fit as contingency

(Sumber: Guest, 1997: 271)

- **Kesesuaian Sebagai Interaksi Strategik (*Fit as strategic interaction*)**

Mencoba menghubungkan praktik SDM dengan konteks eksternal dan merefleksikan pendekatan strategik yang standar. Titik kunci (*key point*) di sini adalah memilih bagaimana merespon dan menginteraksikan dengan lingkungan. Ketika satu pilihan sudah dibuat, maka strategi dan praktek SDM harus cocok (*match*).

- **Kesesuaian Sebagai Kontingensi (*Fit as contingency*)**

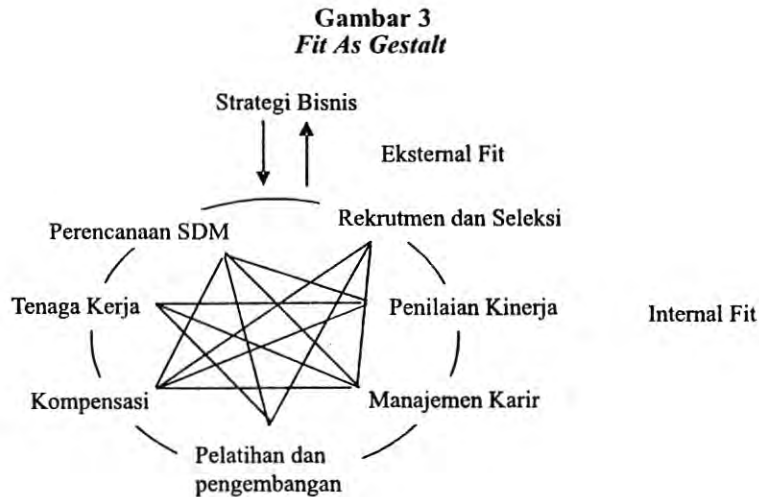
Merefleksikan pendekatan kontingensi tradisional, menyarankan bahwa organisasi di mana kebijakan dan praktek SDMnya lebih tanggap (*responsive*) sebagai faktor eksternal akan menghasilkan kinerja *superior* (*superior performance*). Faktor eksternal yang ada meliputi situasi pasar, perubahan legislatif atau sektor yang spesifik.

- **Kesesuaian sebagai sekumpulan praktik yang ideal (*Fit as an ideal set of practices*)**

Menyatakan bahwa kemungkinan terdapat praktik MSDM terbaik yang menjadi contoh dan mengurus bagaimana organisasi tertutup mnendapat sekumpulan praktik SDM yang ideal. Praktik yang ideal akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

- **Kesesuaian Sebagai Kombinasi (*Fit as gestalt*)**

Terdapat unsur sinergik di mana semua elemen atau praktik SDM saling berinteraksi menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan menjumlah satu-satu praktik SDM tersebut terhadap kinerja. Hal ini tercermin seperti gambar berikut:



- **Kesesuaian sebagai Konfigurasi (*Fit at bundles*)**

Terdapat konfigurasi antara praktik SDM, artinya menekankan pada ada satu tema tertentu dari praktik-praktik SDM sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal ini tercermin pada gambar berikut:



KESIMPULAN

Manusia merupakan salah satu aset penting yang harus dimiliki dan diperhatikan oleh organisasi maupun manajemen. Sebagai mitra strategis, MSDM setara dalam konteks yang sama seperti keuangan, teknologi, dan sumber daya lainnya di dalam organisasi. Adanya koordinasi secara tertutup (*closely coordination*) antara praktik MSDM dan strategi bisnis mencapai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang tidak menerapkan hal tersebut. Terdapat tiga strategi kompetitif di mana organisasi dapat menggunakannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu strategi inovasi (*innovation strategy*), strategi penambahan kualitas (*quality enhancement strategy*), dan strategi pengurangan biaya (*cost reduction strategy*). Sedangkan praktik MSDM terdiri dari perencanaan (*planning*), *staffing*, penilaian (*appraising*), kompensasi (*compensating*), dan pelatihan (*trainning*) dan pengembangan (*development*). Ketika organisasi memutuskan praktik SDM yang akan digunakan dan bagaimana menghubungkan dengan strategi kompetitif, maka organisasi dapat memilih satu dari enam menu praktik SDM yang diusulkan R.S. Schuler dan Susan F. Jackson. Terakhir MSDM harus 'fit' agar mencapai kinerja yang tinggi. Dengan strategi bisnis dan praktik SDM yang sesuai (*fit/match*) akan menghasilkan kinerja organisasi yang dapat mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

DAFTAR PUSTAKA

1. Bae, Johngseok dan John J. Lawler. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*. Vol. 43. No. 3. pp.502–517.
2. Buller, Paul F. Successful Partnerships: HR and Strategic Planning at Eight Top Firms.
3. Fey, Carl F., Ingmar Bjorkman, dan Antonina Pavlovskaya. 2000. The effect of human resource management practices on firm performance in Rusia. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11. pp.1–18.
4. Guest, David E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The*

International Journal of Human Resource Management, 8 (3): 263–269.

5. Gunnigle, Patrick dan Sarah Moore. 1994. Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. *Personnel Review*. Vol.23. No.1. pp.63–84.
6. Huang, Tung-Chun. 2001. The effect of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*. Vol. 30. No. 2. pp.132–151.
7. Lengnick-Hall, Cynthia A. dan Mark L. Lengnick-Hall. 1986. Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*. Vol.13. No.3. pp.454– 470.
8. Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
9. Schuler, Randall S., & Susan E. Jackson. Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10: 125-141.
10. Schuler, Randall S., & Susan E. Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1: 207-219.
11. Schuler, Randal S. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
12. Suteja, Jaja. 2001. Hubungan Kemitraan Antara Strategi dan Fungsi Sumber Daya Manusia. *USAHAWAN*. No.03.TH.XXX.
13. Valle, Raquel Sanz, Ramon Sabater-Sanchez, dan Antonio Aragon-Sanchez. 1999. Human resource management and business strategy links: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 10. pp.655–671.