

STRATEGI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA BERORIENTASI INVESTASI MENUJU BANGSA YANG BERDAYA SAING

Nazaruddin Malik

Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Malang

Abstract

The importance of human resource for making positive contribution to organizational success have a lot of support in concept or empirical evidence. Moreover in the practice level still exist a significance question especially related with the effort to find a best human resource management practices through the investment oriented strategy. This article argued that to become a competitive nation the implementation of investment human resource management strategy is very important to reach the goals. The business or private organizations have a strategies responsibility to build an ability to practice human resource management systems and putting a strong belief that their performance depend on their human resources could done.

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu bangsa sangat erat kaitannya dengan keunggulan sumberdaya manusia (**SDM**) yang dapat diperbarui (*renewable*). Pengalaman di negara-negara yang telah maju termasuk di kawasan Asia menunjukkan bahwa kualitas SDM yang dimiliki memungkinkan mereka untuk mampu secara efisien menerapkan dan mengendalikan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan produktivitas tinggi (Habibie, 2004).

Strategi pengembangan SDM yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan melalui proses akumulasi dan utilisasi modal manusia telah terbukti memiliki peran strategis bagi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat luas. Tulisan ini menjelaskan pentingnya penerapan dan penegakan strategi manajemen SDM yang berorientasi investasi sumberdaya manusia pada level organisasi sehingga mampu berkontribusi bagi peningkatan daya saing bangsa secara berkesinambungan.

Ahli strategi Michael Porter menemukan bahwa manajemen sumberdaya manusia (**MSDM**) merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif (Greer, 2001). SDM berkualitas tinggi mendorong organisasi berkompetisi

atas dasar ketanggapan terhadap pasar, kualitas produk dan pelayanan, diferensiasi produk dan inovasi teknologi. Sebaliknya, pandangan tradisional yang menekankan pada sumberdaya yang mudah digantikan atau dipindah, sebagaimana peralatan yang dapat dengan mudah dibeli oleh para kompetitor serta menekankan pada pengendalian biaya SDM (efisiensi).

Bukti empiris yang ditemukan pada sejumlah organisasi bisnis terkemuka di dunia menunjukkan bahwa pertumbuhan dan daya kompetitif yang dimiliki dihasilkan melalui kompetensi khusus yang diciptakan melalui pengembangan keterampilan tinggi bagi karyawan, kekhasan kultur organisasi, sistem maupun proses manajemennya. Weatherly (2003) menemukan sekitar 85 persen dari nilai pasar perusahaan (kinerjanya) ditentukan oleh SDM.

Faktanya, praktik manajemen pada tataran proses organisasional justru masih menunjukkan rendahnya perhatian terhadap peran SDM. Tekanan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan sulit diprediksi cenderung dihadapi dengan melakukan perubahan struktural dan kultural yang tetap menonjolkan investasi fisik terutama teknologi dan peralatan. Survei pada 54 perusahaan menemukan bahwa 51 diantaranya hanya sedikit bahkan tidak melakukan penilaian SDM (pengukuran kuantitatif) terhadap upaya departemen SDM (Ramlall, 2003). Dari 968 perusahaan kurang dari 10 persen yang memiliki prosedur estimasi formal untuk menilai dan mengukur SDM mereka (Becker *et al.*, 1998).

Relatif masih rendahnya komitmen organisasi pada investasi SDM terkait dengan tingginya biaya yang harus ditanggung organisasi atau terjadinya proses anomali. Menurut studi Dahl (2002), biaya SDM cenderung terus meningkat sejalan dengan tingkat penjualan per karyawan, namun diikuti dengan menurunnya pengeluaran untuk bahan baku dan modal yang berakibat pada menurunnya *earning margin*.

Penerapan praktik manajemen SDM strategik dalam organisasi, yaitu model manajemen SDM yang memiliki kesesuaian (*fit*) dengan orientasi strategi organisasi perlu dikedepankan sebagai solusi. Dengan demikian komitmen dan kontribusi SDM terhadap kinerja organisasi dapat ditingkatkan.

MSDM yang berorientasi strategik (*human capital investment oriented*) memungkinkan SDM dapat berperan sebagai "*partner strategic*" bagi organisasi guna melakukan penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang terjadi (Ulrich, 1998). Fungsi pokoknya adalah membantu pencapaian strategi umum perusahaan melalui kepastian adanya kemampuan manajerial dan karyawan

yang kompeten (Pearce dan Robinson, 1997:409). Praktik manajemen SDM berorientasi investasi akan mampu memaksimalkan profitabilitas, kualitas kehidupan kerja dan *profit* melalui manajemen manusia yang efektif (Cascio, 2003 dalam Ramlall, 2003).

Penerapan dan penegakan strategi manajemen SDM yang tepat dapat memunculkan kemampuan organisasi untuk mendorong proses kreasi praktik-praktik SDM yang lebih inovatif, progresif dan berkinerja tinggi. Adanya kemampuan untuk mengalokasikan SDM kearah pemanfaatan yang lebih baik sehingga dapat menekan biaya tenaga kerja akibat penggunaan tenaga kerja yang tidak efisien. Produktivitas rendah dapat terjadi karena *underutilized workers*, rendahnya kepercayaan, resistensi karyawan terhadap perubahan, manajemen hubungan tenaga kerja yang antagonistik, masalah motivasional dan praktik-praktik kerja yang terbatas (Greer, 2002).

Teori berbasis sumberdaya (*resource-base view* atau **RBV**) menyatakan bahwa organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui proses penciptaan nilai (*value creation process*) yang langka dan sulit ditiru para kompetitor (Barney, 1998). Indikasinya dapat dinilai dari kemampuan organisasi untuk mengkreasikan kebijakan dan praktik-praktik MSDM yang unik dan sulit ditiru pesaing. Hal ini akan mendorong terjadinya interaksi antar individu yang menghasilkan pengetahuan (*knowledge*) dan modal sosial (*social capital*) serta menjadi pembeda organisasi atau perusahaan (*corporate identity*) dengan pesaingnya yang kemudian mampu memberikan keuntungan ekonomis positif serta tidak mudah ditiru.

Strategi SDM hanya dapat bekerja dengan baik jika kebijakan dan praktik-praktik manajemen SDM yang diterapkan terintegrasi secara baik dengan strategi organisasi. Tingkat interaksi dan kecocokan (*match* atau *fit*) antara strategi organisasi dengan strategi SDM sesungguhnya mencerminkan kesungguhan dan komitmen organisasi dalam menempatkan dan menilai peran modal manusia (*human capital*) yang dimilikinya, lebih dari sekedar menempatkan SDM pada tataran retorika organisasional.

Masalah pokoknya terletak pada upaya untuk menemukan strategi SDM yang tepat dan khas yang sesuai dengan potensi sumberdaya yang dimiliki, lingkungan sosial maupun kultural organisasi. Diperlukan strategi khusus untuk mengintegrasikan manajemen SDM sebagai sebuah proses yang bersifat multidimensional dengan strategi organisasi agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

STRATEGI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA BERORIENTASI INVESTASI

Schuler (1992:18-32), mengemukakan strategi MSDM dikaitkan dengan konsep *5P*, yaitu (1) *Human Resource Philosophy*, suatu pernyataan yang mencerminkan budaya organisasi dan nilai-nilai bisnis (menggerakkan cara memperlakukan dan menghargai manusia); (2) *Human Resource Policy*, diekspresikan sebagai nilai yang dianut bersama dan menjadi petunjuk (*guidelines*), sebagai suatu pedoman cara bertindak dalam mengelola hal-hal yang berkaitan dengan manusia dan program-program SDM; (3) *Human Resource Programs*, sering diartikulasikan sebagai “strategi SDM” itu sendiri, bertujuan mengkoordinasikan upaya-upaya dalam memfasilitasi perubahan manusia dalam organisasi; (4) *Human Resource Practices*, berhubungan dengan kepemimpinan, manajerial dan peran operasional yang bertujuan memotivasi SDM agar berperilaku sebagaimana yang diharapkan dan; (5) *Human Resource Process*, mengatur cara untuk mengidentifikasi, merumuskan dan mengimplmentasikan aktivitas-aktivitas SDM lainnya.

Konsep *5P* dapat menunjukkan saling keterkaitan dari aktivitas-aktivitas yang dalam literatur manajemen SDM seringkali diperlakukan secara terpisah. Fokus yang terpisah barangkali diperlukan untuk tujuan riset, namun cenderung tidak menyatakan kompleksitas pengaruh praktik-praktik manajemen SDM terhadap perilaku individu dan kelompok sehingga kurang diperoleh pemahaman yang lebih baik terhadap interaksi yang kompleks tersebut. Namun demikian, secara parsial signifikansi keterkaitan antara strategi organisasi dan aktivitas SDM dapat masih tetap dapat dijelaskan.

Menurut Nursanti (2002:35) strategi manajemen SDM merupakan seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasional atau bisnis yang berkaitan dengan manusia (*people related business issues*). Hal ini berkaitan dengan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan penting bagi manajemen karyawan pada semua tingkatan organisasi, serta berhubungan pula dengan proses implementasi strategi organisasi yang diarahkan untuk mempertahankan dan menciptakan keunggulan kompetitif (Miller, 1987:352 dalam Tyson, 1997:279). Pada konteks ini strategi manajemen SDM dipandang sebagai proses penetapan arah dan kebijakan, mau dibawa kemana SDM organisasi baik yang menyangkut peran, kedudukan maupun pembinaannya. Orientasi strategi manajemen SDM tercermin pada pelaksanaan fungsi-fungsi

dan penegakan praktik-praktik manajemen SDM di dalam organisasi.

Lewin (2003) dan Pfeffer (1994), menguraikan aktivitas-aktivitas manajemen SDM tertentu yang dapat digolongkan sebagai *high involvement Work practices* (HIWP) yang kontras dengan *low involvement Work practices* (LIWP), bercirikan upah atau gaji tetap, biaya berdasarkan proyek (*lump sum*), tidak dicakup dalam *fringe benefit*, sangat sedikit bahkan kadang-kadang tanpa pelatihan dan pengembangan, tanpa kesempatan promosi, rendahnya partisipasi atau keterlibatan dalam pengambilan keputusan, *pay at risk* serta tidak memiliki andil terhadap informasi bisnis.

Konsep strategi manajemen SDM tersebut diturunkan dari “teori ganda” tentang SDM (*dual theory of human resource management*) yang membagi angkatan kerja ke dalam dua segmen (Lewin, 2003). *Core workforce*, terdiri dari karyawan-karyawan yang di pekerjakan penuh waktu dan digaji secara regular serta menikmati praktik-praktik SDM keterlibatan tinggi. Sedangkan *peripheral workforce* terdiri dari karyawan paruh waktu, temporal, kontrak, atau karyawan-karyawan yang ditempatkan oleh *vendor* dan karyawan-karyawan yang di pinjam (*outsourced*) dari perusahaan lain dan menerima perlakuan praktik-praktik SDM keterlibatan rendah.

Dua segmen tenaga kerja tersebut, mencerminkan strategi SDM untuk memaksimalkan kinerja dengan cara meningkatkan investasi modal manusia atau dengan cara menurunkan biaya tenaga kerja namun tetap dapat menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Aktivitas-aktivitas dalam mengelola manusia sebagai *asset*, apakah lebih berorientasi menerapkan praktik-praktik SDM keterlibatan tinggi atau rendah, di samping sekedar bertujuan mempertimbangkan konvensi akuntansi, maka pengeluaran-pengeluaran yang berkaitan dengannya dapat disebut sebagai investasi modal manusia yang akhirnya akan menghasilkan nilai tambah (*net economic return*) bagi pihak-pihak yang melakukan investasi (Lewin, 2003:91). Konsep ini sejalan dengan definisi *human capital* dari Theodore Schultz yang memandang bahwa meningkatnya kemampuan SDM diperoleh melalui investasi pada SDM (Fitz-enz, 2000).

Studi-studi yang memusatkan perhatian terkait penerapan strategi manajemen SDM yang tepat bagi organisasi saat ini masih didominasi oleh pendekatan *strategic fit*. Pendekatan ini banyak mendapat kritikan dalam literatur-literatur manajemen SDM, terutama karena *tight fit* strategi organisasi dengan praktik-praktik MSDM dianggap dapat membatasi kemungkinan inovasi dan ruang kreatif bagi praktik-praktik SDM (Greer, 2001).

Namun perbedaan pendapat ini tetap tidak mengurangi keyakinan para penulis dan peneliti akan adanya keterkaitan langsung strategi manajemen SDM dengan kinerja organisasi. Bahkan terdapat semacam konsensus bahwa kinerja tinggi hanya akan diperoleh oleh organisasi yang memberi perhatian dalam mengadopsi kebijakan MSDM khusus yang terkait dengan strategi organisasi (Ogbona dan Harris, 2001:158).

Pendekatan *fit* dalam penelitian strategi manajemen SDM berbasis pada *organizational fit theory* (Galbraith dan Nathanson, 1978; Baird dan Meshoulam, 1988). Teori ini menjelaskan bahwa kinerja organisasi sangat ditentukan oleh derajat kesesuaian hubungan atau konsistensi di dalam pengelolaan variabel-variabel internal organisasi, salah satunya adalah praktik-praktik manajemen SDM. Perry-Smith dan Blum (2000) menonjolkan pendekatan yang disebutnya *fit* secara horisontal atau *fit* internal, yaitu kesesuaian hubungan dalam sekelompok praktik-praktik MSDM (sistem atau *bundles*) dan *fit* secara vertikal (eksternal), yaitu kesesuaian antara strategi MSDM atau praktik-praktiknya dengan strategi organisasi.

Nilai yang tinggi dan konsisten pada area sistem (*fit* internal) disebut *high performance work system* (HPWS) atau sistem kerja berkinerja tinggi (Becker *et al.*, 2001). Hasil survai pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Amerika Serikat membuktikan bahwa indeks HPWS berkorelasi dengan sistem MSDM. Kinerja SDM yang tinggi berkorelasi dengan kinerja perusahaan dan disebut sistem dari praktik-praktik manajemen SDM dalam organisasi (Huselid, 1995; Delaney dan Huselid, 1996; Huselid, Jackson dan Schuler, 1997).

Tingkat kemampuan organisasi dalam mengadopsi strategi manajemen SDM keterlibatan tinggi (*high involvement HRM strategy*), seperti seleksi yang ketat, partisipasi yang tinggi, pelatihan yang diperluas, kompensasi dan luasnya desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerjanya. Berlawanan dengan strategi MSDM “tradisional” (*control strategy* atau *low involvement HRM strategy*) yang bercirikan rendahnya partisipasi karyawan, pelatihan terbatas dan pekerjaan yang sangat terspesialisasi (Bae dan Lawler, 2000:506).

Merujuk pada uraian di atas maka strategi MSDM yang berorientasi pada investasi SDM sesungguhnya bersifat menyeluruh, karena berkenaan dengan integrasi dan adaptasi. Praktik-praktik manajemen SDM perlu diintegrasikan secara penuh dengan kebutuhan strategi organisasi serta harus selaras untuk semua bidang kebijakan dan tingkatan hirarki. Praktik-praktik SDM disesuaikan

seyogyanya diterima dan digunakan oleh manajer lini dan karyawan sebagai bagian dari kerja mereka setiap hari (Schuler, 1992:18-32).

Strategi manajemen SDM cenderung bersifat lebih makro karena selalu disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi perusahaan (Way & Jhonson, 2005). Perbedaannya dengan manajemen SDM tradisional berkaitan dengan dua dimensi pokok (Wright dan McMahan, 1992), yaitu secara *vertical (external fit)* yang mana strategi manajemen SDM menghubungkan antara praktik-praktik SDM dengan proses manajemen strategis organisasi. Sedangkan secara *horizontal (internal fit)*, adalah strategi manajemen SDM yang menekankan menekankan pada koordinasi dan kesesuaian diantara berbagai aktivitas dan praktik manajemen SDM di dalam organisasi.

PENUTUP

Strategi manajemen SDM yang berorientasi investasi SDM pada prinsipnya memberikan pengakuan dan penekanan bahwa keberadaan SDM organisasi sangat menentukan kualitas dan daya saing organisasi. Organisasi atau perusahaan yang mempraktikkannya akan mendapatkan *return* berupa SDM berkualitas dan memberikan kontribusi signifikan bagi kinerja organisasi.

Pengakuan ini tentu bukan sekedar pemanis bibir belaka, tetapi perlu diikuti langkah-langkah implementasi strategis dalam bentuk penegakan praktik-praktik manajemen SDM organisasi yang mencerminkan komitmen dan upaya yang sungguh-sungguh untuk menjunjung martabat manusia dan kemanusiaan. Karena dengan cara itulah seluruh potensi dan kemampuan organisasi dapat dieksplorasi dan menghasilkan kemaslahatan bagi seluruh *stakeholder* nya dan pada gilirannya dapat menjunjung cita-cita menjadi bangsa yang berdaya saing dan bermartabat. Praktik-praktik manajemen SDM yang mengabaikan rasa keadilan, diskriminatif dan hanya demi kepentingan bisnis itu semata apalagi jauh dari perspektif yang berorientasi jangka panjang semestinya dapat dihindarkan.

Pertumbuhan organisasi atau perusahaan yang berbasis pada kinerja tinggi akan memberikan kontribusi positif bagi kemajuan perekonomian bangsa melalui peningkatan kualitas dan daya saing. Perekonomian yang tumbuh dengan dukungan kualitas SDM akan lebih berkelanjutan sehingga memberikan ruang untuk terus melakukan upaya-upaya yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan mutu SDM bangsa.

DAFTAR PUSTAKA

- Bae, Johnseok & Lawler, John J. 2000. Organizational & HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy, *Academy of Management Journal* **43** (3): 502-517.
- Barney, J.B & Wright, P.M. 1998. On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage, *Human Resources Management* **37** (1): 31-46.
- Becker, Brian E, Huselid, Mark A & Ulrich, Dave. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., Pickus, Peter S. And Spratt, Michael F. 2002. HR As a Source of Shareholder Value: Reserch and Rekomendations, *Human Resource Management* **36** (1): 39-47.
- Bontis, Nick & Jac Fitz-enz. 2002. Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, **3** (3): 223 - 247.
- Garry, L. 2003. Tying Your People Strategy To The Bottom Line. *Harvard Management Update*. August.
- Habibie, B.J. 2004. Beberapa Pemikiran Tentang Peran Sumberdaya Manusia Dalam Pembangunan Masa Depan Bangsa. Pidato Dihadapan Guru Besar, Dosen dan Mahasiswa Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta 10 Februari. Tidak Diterbitkan.
- Lewin, David 2003. *Human Resource Management and Business Performance: Lessons for the 21 Century*, in *Human Resources in The 21 st Century*. Efron Marc, Gandossy Robert and Goldsmith Marshall (Ed). Jhon Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey: 91-98.
- Lewin, David 2003. *Human Resource Management and Business Performance: Lessons for the 21 Century*, in *Human Resources in The 21 st Century*. Efron Marc, Gandossy Robert and Goldsmith Marshall (Ed). Jhon Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey: 91-98.
- Olson, Eric M, Stanley F. Slater & G. Thomas M. Hult. 2005. The Importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons* **48**: 47-54.
- Phelps, R. 2004. Measurement: Why HR Must Seize the Opportunity. *Strategic HR Riview*. Vol **3**. Issue 2. January/ February. Tanpa halaman.

- Weatherley, L.A. 2003. The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting. *Research Quarterly: Society for Human Resource Management*.
- Wright, Patrick & Chris Brewster. 2003. Editorial: Learning From Diversity: HRM Is Not Lycra, *International Journal of Human Resource Management* 14 December (8): 1299-1307.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.