

STRATEGI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING PADA ERA GLOBALISASI

Muhamad Juaini¹⁾ & Muhammad Rapii²⁾

¹Prodi Pendidikan Ekonomi STKIP Hamzanwadi Selong
email: Muhamadjuaini3@gmail.com

²Prodi Pendidikan Ekonomi STKIP Hamzanwadi Selong
email: muhammadrapii_rapii@yahoo.com

Abstrak

Global competition marked by the emergence of many competitors operating in the world and the emerging markets of competitors in other countries led to the business environment into a dynamic and strong competition. With qualitative research is research that aims to understand the phenomenon of what is experienced by research subjects holistically, and by way of description in the form of words and language, in a specific context by using various natural and scientific methods. Collecting technique is interview and documentation study. Data collection methods used in this study include, the method of interviews and documentation methods The results show that is expected to coordinate all organizational elements to be managed jointly with the hope of improving the performance of the organization concerned.

Key words: Strategy Management, Competitive Strategy

Abstrak

Persaingan global ditandai dengan munculnya banyak pesaing beroperasi di pasar dunia dan muncul dari pesaing di negara lain menyebabkan lingkungan bisnis menjadi kompetisi yang dinamis dan erat. Dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Teknik pengumpulan adalah wawancara, dan studi dokumentasi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi, yaitu metode wawancara dan metode dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan.

Kata Kunci: manajemen strategi, Strategi Kompetitif

PENDAHULUAN

Tahun 1990 merupakan dekade awal dimana perusahaan-perusahaan di seluruh dunia harus memulai berfikir global. Waktu dan jarak menjadi semakin tidak berarti dengan kemajuan teknologi, komunikasi, transportasi, dan arus keuangan. Produk-produk yang ditemukan dan dikembangkan disuatu negara seperti tas merk Gucci, hamburger dari Mc Donald's, pakaian pria dari Pierre Cardin, BMW dari Jerman, dan produk-produk lain mendapat tanggapan secara antusias di negara-negara lain. Tampaknya suatu pemukiman global sedang muncul. Fenomena ini mengingatkan kita tentang pemikiran *global village* yang pernah dicetuskan oleh Ohmae dan Drucker. Mereka menyatakan bahwa mekanisme perdagangan dunia saat ini digambarkan sebagai sebuah pasar disebuah desa. Artinya pasar semakin kecil (*compressed*) dengan dunia yang semakin terasa kecil karena dukungan kemajuan teknologi dan informasi yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya. Teknologi dan informasi merupakan elemen penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang sehingga memungkinkan perusahaan untuk berinovasi, beradaptasi, memberikan respon yang cepat terhadap konsumen (Chatell, 1995: 89).

Selama beberapa dekade ini banyak perusahaan telah melakukan aktifitas internasionalnya. Nestle, Toshiba, Shell, Bayer, dan masih banyak lagi perusahaan multi nasional yang sudah sangat dikenal oleh konsumen-konsumen diseluruh dunia. Perusahaan-perusahaan domestik yang sebelumnya tidak pernah berfikir akan perusahaan asing, sekarang ini menghadapi langsung pesaing-pesaing ini. Sudah tidak asing lagi bagi kita mendengar keberhasilan perusahaan-perusahaan Jepang dibandingkan perusahaan Amerika Serikat dalam memasarkan produk-produknya berupa alat-alat elektronik, mobil, kamera, jam tangan, dan produk-produk lainnya di pasaran Amerika Serikat.

Fenomena tersebut menjelaskan betapa lingkungan bisnis telah berubah secara radikal dan sangat berbeda dengan masa lalu. Perubahan ini disebabkan oleh terjadinya hipercompetition dalam perekonomian global. Menurut D'aveni dan Gunther, Hipercompetition merupakan persaingan yang terjadi dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat (D'aveni dan Gunther, 1995: 178) Kecepatan dan pendeknya periode perubahan lingkungan menyebabkan perusahaan tidak terlalu mudah untuk melakukan antisipasi dalam upaya menghindari kegagalan-kegagalan. Perusahaan-perusahaan yang ingin bertahan dan lebih maju dalam kondisi demikian perlu untuk mengembangkan strategi yang baru. Dalam keadaan demikian perusahaan seharusnya memperlakukan dunia sebagai sumber penawaran dan permintaan. Mereka-mereka ini tidak terbatas pada perusahaan internasional saja, tetapi juga perusahaan domestik baik besar maupun kecil. Fokus harus diarahkan pada penciptaan laba dan pertumbuhan didalam pasar global yang menunjukkan arus produk, teknologi, modal, dan bisnis yang besar antar negara. Dalam kondisi perekonomian seperti ini tidak ada satupun pasar yang selamanya aman dari persaingan. Bagi perusahaan-perusahaan yang selama ini hanya beroperasi dipasar domestik lambat laun akan mengalami persaingan yang keras hingga didapatkan kenyataan bahwa pasar domestik itu tidak ada lagi, serta yang ada hanyalah pasar global.

Hal tersebut diatas dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa bukannya semua perusahaan harus go international tetapi harus membuat perencanaan untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup di era persaingan global. Tentunya perusahaan

tidak dapat mengandalkan untuk hidup dipasar domestik saja. Dengan kata lain tidak terdapat lagi tempat bagi perusahaan-perusahaan untuk bersembunyi dari pesaing-pesaing di luar negeri. Dalam kondisi demikian maka tidak ada pilihan lain bagi perusahaan yang berada dalam era persaingan global untuk tidak ikut berkompetisi global melalui peningkatan kemampuan bersaing secara global. Salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan persaingan tersebut adalah melalui upaya pencapaian keunggulan kompetitif (bersaing) perusahaan atau organisasi. Alternatif pendekatan yang mungkin diterapkan oleh perusahaan atau organisasi pada kondisi seperti ini adalah melalui pengelolaan aktifitas-aktifitas sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi berdasarkan pada perspektif strategik. Pada prinsipnya perspektif ini menjelaskan bahwa dalam upaya mencapai keunggulan bersaing (kompetitif) maka strategi sumber daya manusia harus sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Tulisan ini dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada pada perusahaan atau organisasi guna mencapai keunggulan kompetitif pada era kompetisi global dari perspektif strategi manajemen sumber daya manusia.

Kondisi perekonomian dewasa ini sudah menunjukkan kecenderungan yang bersifat global. Hubungan antar negara atau bangsa-bangsa di dunia dibidang ekonomi mulai tidak mengenal batas-batas wilayah negara secara geografis. Kenichi Ohmae (1995: 128), menyebut masa sekarang sebagai masa berakhirnya negara bangsa dan masa munculnya negara wilayah. Negara wilayah terbentuk dari beberapa negara bangsa di suatu wilayah yang membuat kesepakatan untuk melakukan perdagangan bebas. Sebagai contoh adalah wilayah yang mencakup negara-negara Eropa Barat, ASEAN, dan Amerika Utara.

Menurut Daniels dan Daniels, istilah globalisasi dapat diartikan sebagai pengkondisian yang mencakup (Daniels dan Daniels, 1993: 69): (1) Pelaksanaan bisnis disejumlah negara di dunia; (2) Penyeimbangan kualitas global barang dan jasa serta kebutuhan unik dari berbagai basis pelanggan local; (3) Penggolongan kualitas etnosentrik yang secara cultural tidak menunjukkan batas yang jelas, apapun kebangsaannya dan (4) Pemanfaatan sumber dan keahlian tanpa memandang jenis kewarganegaraannya.

Dengan mengacu pada pengertian diatas dapat dipahami bahwa dalam perekonomian global, dimanapun keberadaan konsumen di dunia ini karakteristik kebutuhan dan keinginannya cenderung tidak berbeda. Perekonomian global baru sedang terjadi yang menghadapkan perusahaan-perusahaan dengan berbagai ancaman terhadap kelangsungan hidup mereka disamping peluang-peluang untuk mencapai pertumbuhan dan laba. Ohmae memandang bahwa negara bangsa telah kehilangan kemampuan untuk mengendalikan tingkat pertukaran dan proteksi mata uangnya disamping juga tidak dapat membangkitkan aktifitas ekonominya (Ohmae, 1985:55). Oleh karena itu keterlibatan sebagai peserta dalam perekonomian global harus diperkuat hubungan aktifitas antar bangsa yang semakin dekat.

Terciptanya perekonomian global sudah ditunjukkan oleh adanya kecenderungan sejak tahun 1980-an. Ohmae, telah mengidentifikasi adanya tiga poros kekuatan ekonomi dunia, disebut *Triad Power*, yang mendominasi perekonomian dunia (Ohmae, 1985: 19). Berbagai kaukus ekonomi multilateral yang dibentuk oleh berbagai negara dikawasan tertentu ikut berpengaruh terhadap terciptanya perekonomian global (Dharmesta, 1997:31).

Tiga poros ekonomi ini meliputi Amerika Serikat, Jepang, dan masyarakat Eropa. Kombinasi produk domestik bruto dari ketiga porors tersebut membentuk dua per tiga

PDB dunia, yaitu Amerika Serikat 26%, masyarakat Eropa 25% dan Jepang 14%. Ekspor impor mereka menguasai empat per limadari ekspor impor dunia. Volume perdagangan antara ketiga poros itu sebesar dua per tiga dari perdagangan dunia. Sedangkan investasi langsung asingnya (FDI) mencapai tiga per empat dari arus keluar FDI dunia dan dua pertiga dari arus masuk FDI dunia per tahunnya. Meskipun dominasinya terus menurun namun ketiga poros tersebut masih menjadi pusat perekonomian global di abad 21.

METODE PENELITIAN

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007:6). Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Cara yang dimaksud adalah wawancara, dan studi dokumentasi. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi, yaitu metode wawancara dan metode dokumentasi. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Adapun triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2007:330). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungin (2003:70), yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (Data Collection)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancaradan studi dokumentasi.

2. Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

3. Display Data

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

4. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (Conclusion Drawing and Verification)

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Antara display data dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada.

PEMBAHASAN

1. Lingkungan, Strategi Bisnis dan Strategi Manajemen SDM

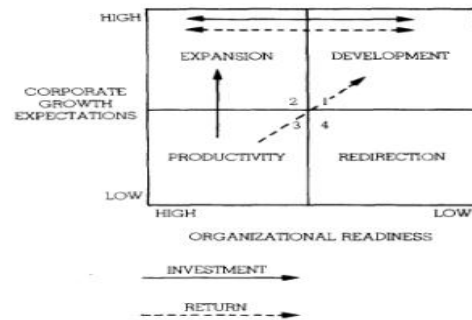
Faktor-faktor lingkungan seperti halnya ketidakpastian, inovasi teknologi, perubahan demografis, organisasi yang menjadi lebih flat dan fleksibel, meningkatnya kolaborasi dan kompetisi multinasional berpengaruh terhadap strategi sumberdaya manusia. Hasil penelitian Fombroun (1982) menyatakan bahwa perubahan dalam pemrosesan informasi, automasi, inflasi, produksi, demografis, elitis, serta politik kepentingan kelompok berpengaruh terhadap struktur organisasi dan isu-isu sumberdaya manusia (Fombroun, 1982, 65).

Fombroun menyatakan bahwa perubahan teknologi sangat berpengaruh terhadap pekerjaan-pekerjaan di bidang jasa, perubahan di bidang ekonomi sangat berpengaruh terhadap alternatif kompensasi dan pelatihan karyawan serta perubahan sosial berpengaruh terhadap perubahan pengembangan organisasi, promosi dan sistem penilaian formal organisasi. Sebagai konsekuensi dari perubahan berbagai faktor-faktor lingkungan seperti halnya inovasi teknologi, perubahan demografis, serta situasi ketidakpastian lingkungan bisnis maka strategi bisnis dan sekaligus strategi sumberdaya manusianya akan mengalami perubahan.

Smith, menyatakan bahwa pendekatan yang bisa digunakan dalam menyesuaikan strategi sumberdaya manusia dengan strategi bisnis atau kondisi organisasi adalah melalui penciptaan kesesuaian antara kebijakan sumberdaya manusia dengan pilihan strategi yang spesifik. Smith menyatakan bahwa meskipun rencana pemasaran, keuangan, dan teknik seringkali berubah untuk mencerminkan perubahan strategi, tetapi fungsi sumberdaya manusia seringkali diabaikan.

Dengan demikian perlu adanya kesesuaian antara strategi bisnis dengan strategi sumberdaya manusia dikarenakan kesesuaian kedua strategi ini akan mendukung keberhasilan implementasi strategi dan pencapaian keunggulan bersaing (kompetitif) perusahaan atau organisasi. Menurut Cynthia dan Mark Lengnickhall, *typology* strategi sumberdaya manusia merupakan salahsatu pendekatan yang digunakan dalam merumuskan strategi sumberdaya manusia yang sesuai dengan strategi bisnis (Cynthia dan Mark Lengnickhall, 1990:461). *Typology* tersebut dinyatakan dalam bentuk matriks "*Growth/Readiness*". Dalam matriks tersebut, sumbu tegaknya adalah *corporate growth expectations*, dimana *growth* yang tinggi menunjukkan tingginya peluang, berbagai opsi strategi yang tersedia, *cash flow* yang tinggi serta ekspansi.

Sumbu datarnya menyatakan *organizational readiness* yang menunjukkan ketersediaan atau pencapaian, *skill*, gaya, dan pengalaman sumberdaya manusia yang diperlukan bagi implementasi strategi. *Readiness* merupakan proksi bagi kelayakan implementasi dan menunjukkan seberapa baik sumberdaya manusia fit dengan kebutuhan pada situasi tersebut. Keempat kuadran pada matriks tersebut menunjukkan empat kondisi dimana strategi sumberdaya manusia akan diformulasikan agar sesuai dengan strategi bisnis perusahaan atau organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing (kompetitif). Matriks tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar1: Growth/Readiness Matrix

Sumber: (Cynthia dan Mark Lengnickhall,1990:461)

Keempat kuadran beserta alternative strateginya dijabarkan sebagai berikut:

1) Kuadran satu: *Development*

Kuadran ini dicirikan oleh ekspektasi growth yang tinggi dan tingkat readiness yang buruk antara strategi dengan skill sumber daya manusia. Pada kuadran ini terdapat tiga alternatif strategi sumber daya manusia yaitu :

1. Perusahaan memilih melakukan investasi yang tinggi pada bidang sumber daya manusia seperti halnya investasi yang dilakukan oleh Hyatt untuk melakukan pelatihan kembali terhadap karyawan Braniff setelah perusahaan tersebut diakuisi.
2. Merubah tujuan corporat yang mencerminka kurangnya readiness, seperti yang dilakukan oleh Sambo yang merubah fokus dari pertumbuhan ke profit setelah mengalami kesulitan keuangan pada tahun 1983.
3. Merubah strategi corporat untuk mempergunakan ketrampilan dan sumber daya yang tersedia pada saat itu. Hal ini dilakukan oleh Anheuser-Busch yang mundur dari industri *soft drink* dan masuk ke industri *snack dan bakery*.

2) Kuadran Dua: *Expansion*

Kuadran ini dicirikan oleh ekspektasi growth yang tinggi dan readiness yang baik antara strategi dengan kinerja. Perusahaan-perusahaan yang berada pada kuadran ini pada umumnya merupakan perusahaan yang memiliki posisi persaingan dalam industri yang kuat. Permasalahan yang muncul pada pada kuaradran ini adalah masalah alokasi sumberdaya perusahaan yakni seberapa besar proporsi sumberdaya yangakandialokasikan untuk mencapai pertumbuhan yang diinginkan, serta seberapa besar proporsi sumberdaya yang dibutuhkan untuk mengelola pertumbuhan. Solusi atas permasalahan tersebut sangat tergantung dari: 1). Tingkat investasi pada sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mempertahankan yang diinginkan, 2).Profitabilitas, 3).Ukuran kinerja lain yang penting bagi perusahaan. Perumusan alternatif strategi manajemen sumberdaya manusia untuk mengatasi masalah alokasi sumberdaya ini perlu mempertimbangkan hal- hal berikut: 1). Identifikasi terhadap trend yang relevan dengan produk, organisasi dan siklus hidup industri, 2). Identifikasi terhadap biaya tidak langsung dalam mencapai pertumbuhan, 3). Identifikasi terhadap biaya dalam mengelola pertumbuhan, 4). Biaya pencapaian dan

mempertahankan pertumbuhan perlu dibandingkan dengan pendapatan yang akan dihasilkan dari peningkatan pertumbuhan.

3) **Kuadran Tiga: *Productivity***

Kuadran ini dicirikan oleh ekspektasi growth yang rendah serta readiness yang baik bagi implementasi strategi. Sebagai contohnya adalah perusahaan Mercedes Benz ataupun Kroger Stores. Dikarenakan perusahaan ini memiliki keunggulan kompetitif serta tidak melakukan ekspansi secara cepat maka operasi perusahaan ini bisa berjalan secara efektif dan efisien. Pada kuadran ini terdapat beberapa alternatif strategi sumber daya manusia.

4) **Kuadran Empat: *Redirection***

Kuadran ini dicirikan oleh ekspektasi growth dan readiness yang buruk. Perusahaan-perusahaan yang berada pada kuadran ini pada umumnya merupakan perusahaan yang berada pada industri yang sedang mengalami penurunan, produk-produknya yang telah usang ataupun proses manufacturing yang tidak lagi kompetitif..

Pada kuadran ini pilihan strateginya adalah perusahaan harus merubah haluan (*turnaround*) ataukah keluar (*exit*) dari bisnis. Pada kuadran ini perusahaan harus memutuskan apakah perusahaan akan mengalihkan aktifitas-aktifitas karyawannya ataukah merubah fokus bisnis, dalam hal ini sumber daya manusia maupun pertimbangan kompetitif merupakan hal yang paling penting. Jika merubah haluan merupakan alternatif strategi yang dipilih, maka diperlukan 14 upaya-upaya pelatihan kembali, penyesuaian kembali serta restrukturisasi pada perusahaan atau organisasi tersebut.

a. **Strategi Bersaing: Perilaku Peran yang Dibutuhkan**

Keunggulan bersaing (kompetitif) merupakan satu kunci sukses bagi perusahaan atau organisasi yang berada dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat atau berada dalam lingkungan persaingan yang ketat. Pada prinsipnya, konsep keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter merupakan esensi dari strategi bersaing (*competitivestrategy*).

Menurut Porter, terdapat tiga strategi bersaing bagi perusahaan atau organisasi yang bertujuan menciptakan keunggulan bersaing atau *competitive strategy* (Porter, 1995: 149). Ketiga strategi tersebut adalah: strategi inovasi (*the innovation strategy*), strategi peningkatan kualitas produk/jasa (*the quality enhancement strategy*), dan strategi pengurangan biaya (*cost reduction*). Bagi perusahaan atau organisasi agar mampu berhasil dalam mengimplementasikan strategi bersaing, maka diperlukan kesesuaian antara strategi bersaingnya dengan karakteristik personel ataupun perilaku peran yang dibutuhkan. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hay Group in Corporated dan University of Michigan and The Strategic Planing Institute yang menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi pertumbuhan memerlukan manager puncak yang bersedia melepaskan status quo serta menyesuaikan strategi dan tujuannya pada pasar (Schuler dan Jackson, 1987: 207).

Peran yang diperlukan bagi sumber daya manusia (karyawan) yang ada pada perusahaan atau organisasi pada hakekatnya merupakan apa yang

diperlukan oleh perusahaan atau organisasi terhadap sumber daya manusia (karyawan) yang dimilikinya selain faktor kemampuan teknis, pengetahuan serta kemampuan yang diperlukan dalam mengerjakan pekerjaan spesifik atau merupakan apa yang dibutuhkan dari karyawan yang bekerja bersama dengan orang lain dalam lingkungan sosial. Schuler dan Jackson menyatakan bahwa diperlukan perilaku peran tertentu bagi sumberdaya manusia (karyawan) yang ada dalam perusahaan atau organisasi agar implementasi strategi bersaing yang telah ditentukan dapat berjalan secara efektif. Perilaku peran yang dibutuhkan dalam implementasi tersebut dijabarkan sebagai berikut (Schuler dan Jackson, 1987: 209).

Keunggulan bersaing (kompetitif) merupakan satu kunci sukses bagi perusahaan atau organisasi yang berada dalam lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan secara cepat dalam kurun waktu yang semakin singkat atau berada dalam lingkungan persaingan yang ketat. Pada prinsipnya, konsep keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh Porter merupakan esensi dari strategi bersaing (*competitive strategy*). Menurut Porter, terdapat tiga strategi bersaing bagi perusahaan atau organisasi yang bertujuan menciptakan keunggulan bersaing atau *competitive strategy* (Porter, 1995: 149). Ketiga strategi tersebut adalah: strategi inovasi (*the innovation strategy*), strategi peningkatan kualitas produk/jasa (*the quality enhancement strategy*), dan strategi pengurangan biaya (*cost reduction*). Bagi perusahaan atau organisasi agar mampu berhasil dalam mengimplementasikan strategi bersaing, maka diperlukan kesesuaian antara strategi bersaingnya dengan karakteristik personel ataupun perilaku peran yang dibutuhkan. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh *Hay Group in Corporated dan University of Michigan and The Strategic Planing Institute* yang menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi pertumbuhan memerlukan manager puncak yang bersedia melepaskan status quo serta menyesuaikan strategi dan tujuannya pada pasar (Schuler dan Jackson, 1987: 207). Peran yang diperlukan bagi sumber daya manusia (karyawan) yang ada pada perusahaan atau organisasi pada hakekatnya merupakan apa yang diperlukan oleh perusahaan atau organisasi terhadap sumber daya manusia (karyawan) yang dimilikinya selain faktor kemampuan teknis, pengetahuan serta kemampuan yang diperlukan dalam mengerjakan pekerjaan spesifik atau merupakan apa yang dibutuhkan dari karyawan yang bekerja bersama dengan orang lain dalam lingkungan sosial. Schuler dan Jackson menyatakan bahwa diperlukan perilaku peran tertentu bagi sumberdaya manusia (karyawan) yang ada dalam perusahaan atau organisasi agar implementasi strategi bersaing yang telah ditentukan dapat berjalan secara efektif. Perilaku peran yang dibutuhkan dalam implementasi tersebut dijabarkan sebagai berikut (Schuler dan Jackson, 1987: 209).

Day dan Wensley (1988) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Untuk

melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing perusahaan tersebut juga harus berkelanjutan, karena pada dasarnya perusahaan ingin melanggengkan keberadaannya. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Keunggulan bersaing dapat dihasilkan bila perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan khas perusahaan (*company specific advantage*) sebagai hasil beroperasinya berbagai aset strategik yang dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan. Keunggulan bersaing juga dihasilkan karena adanya sumber daya dan kompetensi yang merupakan sumber potensial perusahaan. Keunggulan bersaing adalah sesuatu yang dicari oleh setiap perusahaan bahkan setiap produk dalam pasar yang dimasukinya. Keunggulan bersaing sangat menjadi penting pada saat perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik.

Berdasarkan pendekatan tersebut manajer SDM diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Masalah proses *Repositioning menyangkut* perubahan peran SDM yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri karyawan. Sehingga mau tidak mau SDM harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran SDM strategis.

Peran strategi SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM baik dalam kemampuan teknis, konseptual dan hubungan manusiawi. Upaya *Repositioning* kompetensi SDM dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran SDM yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* dapat didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competency is only business people*). Artinya lebih banyak yang terlibat adalah eksekutif bisnis dan eksekutif SDM tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang akan diambil.

Sebagai implikasinya kompetensi karyawan atau eksekutif SDM cenderung kurang diakui. Setelah terjadinya paradigma manajemen SDM maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included Human Resources Management People or Executives)*.

People related business issues didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti : *People,service and profit,100% customer service,challenge and opportunities,no lay off,guaranteed for treatment,survey or feedback or action,promote for work,profit sharing and open door policy*. Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama karyawan SDM.

KESIMPULAN

Alternatif pendekatan yang mungkin diterapkan oleh perusahaan pada kondisi tersebut adalah melalui pengelolaan aktifitas-aktifitas sumberdaya manusia pada perusahaan berdasarkan perspektif strategik. Pada prinsipnya, perspektif ini menjelaskan bahwa dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif, maka strategi manajemen sumberdaya manusia yang ditentukan harus sesuai dengan strategi bisnis perusahaan atau organisasi. Tipologi strategi manajemen sumberdaya manusia merupakan pendekatan yang digunakan dalam merumuskan strategi manajemen sumberdaya manusia yang sesuai dengan strategi bisnis perusahaan atau organisasi. Tipologi ini digambarkan dalam bentuk matriks yang terdiri dari empat kuadran, yaitu: *development*, *expansion*, *productivity*, dan *redirection*. Dalam mendukung keberhasilan dan efektifitas strategibersaing yang sudah ditentukan, maka perlu diperhatikan perilaku peran yang dibutuhkan dalam mendukung implementasi alternatif strategi bersaing yang telah ditentukan karena setiap alternatif strategi tersebut membutuhkan perilaku peran yang berbeda dalam implementasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhan bungin. (2009). *“Metode Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi, dan kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu sosisal lainnya”*, Jakarta: Kencana.
- Chatell, A. (1995), *“Managing for the future”*, London, Mac Millan Press. Ltd
- Cynthia A. Lengnick-Hall and Mark L. Lengnick-hall, “Strategic Human Resources Management: A Review of The Literature and a Proposed Typology”, *Academy Of management Review*: 454-470.
- D’Aveni, R.A. & R. Gunther (1995) *“Hyper Competition :Managing TheDynamics of Strategic Maneuvering”*, New York : TheFree Press
- Daniels, J.L. & N.C. Daniels (1993), *“Global Vision : Building New Models for The Corporation of the Future”*, New York : Mc Graw Hill, Inc.
- Fombround, C (1982), “Environmental Trend Create New Presures on Human Resources”, *Journal of Bisnis Strategy*, I (3) 61-69.
- Moleong, Lexy J. (2007), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja RosdakaryaOffset, Bandung
- Ohmae, K. (1995), *“ The End Of The Nation State: The Rise Of The Regional Economies”*, New York: The Free Press
- Porter, M.E (1995), *“ Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance”*, New York: Simon and Schuster.Inc
- Randall S. Schuler & Susan E. Jackson (1987), *“Linking Competitive Strategies with Human Resources management Practises”*, *Academy of Management Execxutive*, I (3) 207-219.