

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS **GANESHA**

ISSN : 2579 - 4922 VOLUME 2, NOMOR 1, APRIL 2018

Pengaruh Perhitungan Bunga Kredit Dalam Pembelajaran Matematika Terhadap Hasil Belajar Akuntansi Siswa SMK Swasta Di Kota Depok (Survei Pada Siswa Kelas XII SMK Bina Mulia Di Kota Depok)
Nurhayati, S.Pd., M.Pd

Analisis Perbandingan Bank Umum Konvensional Dan Bank Umum Syariah
Joned C. Saksana, S.Ip., SE., MM

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BIPRO Indonesia
Dr. Muhamad Ridwan, MM

Pengusaha Beretika Bisnis Mewujudkan Penegakan Hukum
Dr. (C). H. Syafrudin Makmur, SH., MH

Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Gorontalo
Asma Ulhusna Adam, SE., MM

Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Dalam Bisnis Melalui Sumber Daya Manusia
Dr. Warsono, SE., M.Pd

Peran Sumber Daya Manusia Dalam Strategi Bisnis
Dr. Sugeng Prayitno, MM., CHRIA

Rencana Pengembangan Daerah Penyangga Taman Nasional (Studi Kasus Di Taman Nasional Boga Nani Warta Bone)
Dr. Ir. Rachman Upe, MM

Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia
Hendra Permedi, ST., MM



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA**

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA
Volume 2, Nomor 1, April 2018

Diterbitkan oleh : STIE GANESHA PRESS

EDITORIAL

Penanggung Jawab : Dr. Warsono, SE., M.Pd

Redaksi Pelaksana : Fahri, SH., MM., MH
Winna Sarikusumaningtyas, S.IP., SE., MM
Abdul Kohar, S. Pd., M.Pd

Editor : Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA
Dr. Achmad Mulyana, SE., MM

Penyunting : Hendra Permadi, ST, MM

Mitra Bestari : Dr. Erna Widodo, MM
Dr. Ir. Agus Hariyadi, MM

Layout & Desain : Devan Rizaldi, S.Kom

Administrasi Umum : M. Tafsiruddin, M.Kom

Alamat Redaksi :

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA – JAKARTA
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842
Email : majalah.ganesha@yahoo.com
(Terbit 2 kali dalam satu tahun : April dan November)

Penerbit :

STIE GANESHA PRESS
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842

DAFTAR ISI
MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
GANESHA
Volume 2, Nomor 1, April 2018

Pengantar dari Redaksi	i
Daftar Isi	ii
Pengaruh Perhitungan Bunga Kredit Dalam Pembelajaran Matematika Terhadap Hasil Belajar Akuntansi Siswa SMK Swasta Di Kota Depok (Survei Pada Siswa Kelas XII SMK Bina Mulia Di Kota Depok) Nurhayati, S.Pd., M.Pd	1 - 14
Analisis Perbandingan Bank Umum Konvensional Dan Bank Umum Syariah Joned C. Saksana, S.Ip., SE., MM	15 - 29
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BIPRO Indonesia Dr. Muhamad Ridwan, MM	30 - 38
Pengusaha Beretika Bisnis Mewujudkan Penegakan Hukum Dr. (C).H. Syafrudin Makmur, SH., MH	39 - 56
Analisis Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Gorontalo (<i>Analysis Of Human Resource Planning System In Health Office Gorontalo Province</i>) Asma Ulhusna Adam, SE., MM	57 - 67
Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif Dalam Bisnis Melalui Sumber Daya Manusia Dr. Warsono, SE., M.Pd	68 - 74
Peran Sumber Daya Manusia Dalam Strategi Bisnis Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA	75 - 86
Rencana Pengembangan Daerah Penyangga Taman Nasional (Studi Kasus Di Taman Nasional Bogani Nani Warta Bone) Dr. Ir. Rachman Upe, MM	87 - 98
Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Peran Sumber Daya Manusia Hendra Permadi, ST., MM	99-110
Panduan Untuk Penulis	111-114

PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM STRATEGI BISNIS

Dr. Sugeng Prayetno, MM., CHRA
Dosen Pascasarjana STIE Ganesha Jakarta

I. Pendahuluan

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Demikian juga dengan **manajemen strategis** adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianalogikan sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

1. Definisi

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda. Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan)

serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti perusahaan dan (2) bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan **keunggulan kompetitif** yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

2. Posisi strategis

Porter (1996) mendefinisikan strategi sebagai "penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas." Porter menjabarkan tiga basis posisi strategis. Ketiganya tidak *mutually exclusive* dan seringkali saling bersinggungan. Basis pertama didapatkan dengan memproduksi bagian kecil (*subset*) sebuah produk dari industri tertentu. Porter menyebutnya sebagai *variety-based positioning* karena posisi ini berasal dari pemilihan produk, bukan berdasarkan segmentasi konsumen. Dengan kata lain, perusahaan berusaha memenuhi sedikit kebutuhan dari banyak orang. Porter menyontohkan Jiff Lube International yang hanya memproduksi pelicin (*lubricant*) otomotif dan tidak menawarkan produk perawatan lainnya. *Variety-based positioning* efektif bila perusahaan memiliki kemampuan menciptakan produk subset tersebut dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya.

Basis kedua adalah melayani sebagian besar atau bahkan seluruh kebutuhan dari sekelompok konsumen tertentu, yang disebut sebagai *needs-based positioning*.

Basis ketiga didapatkan dengan menarget konsumen yang dapat diakses dalam cara yang berbeda, yang disebut sebagai *access-based positioning*. Konsumen-konsumen ini, meskipun memiliki kebutuhan dan keinginan yang hampir sama dengan konsumen lainnya, membutuhkan konfigurasi aktivitas yang berbeda untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Porter mencontohkannya lewat Carmike Cinemas, yang mengoperasikan bioskop hanya di kota-kota kecil yang padat, namun dengan populasi kurang dari 200.000 orang. Meskipun pasarnya kecil dengan kemampuan pembeliannya di bawah kota besar, Carmike Cinemas berhasil meraih keuntungan karena melakukan aktivitas berbeda dengan yang ditawarkan bioskop-bioskop di kota besar, misalnya dengan melakukan standarisasi, membuka hanya sedikit studio, dan menggunakan teknologi proyektor yang lebih rendah dibanding dengan bioskop di kota besar.

3. Pembentukan strategi

Tugas pertama dalam manajemen strategis pada umumnya adalah kompilasi dan penyebaran pernyataan misi. Aktivitas ini mendokumentasikan kerangka dasar organisasi dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh organisasi.

Setelah itu, organisasi bersangkutan akan melakukan pemindaian lingkungan untuk membangun keselarasan dengan pernyataan misi yang telah dibuat.

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

- Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing; baik internal maupun eksternal; baik lingkungan mikro maupun makro.
- Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang. Maka di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

4. Komponen proses manajemen strategis

Manajemen strategis secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan di masa mendatang. Pandangan yang lebih tradisional dari manajemen strategis menggunakan pendekatan linear dimana pertama dilakukan pemantauan terhadap lingkungan organisasi (baik internal dan eksternal), strategi dirumuskan, strategi yang diimplementasikan dan lantas kemajuan organisasi terhadap strategi kemudian dievaluasi. Kecepatan pacu saat ini dari perubahan menyatakan bahwa tahap perumusan dan pelaksanaan harus lebih diintegrasikan lebih erat untuk memastikan bahwa sejalan terjadinya perubahan dan timbulnya masalah di implementasi, strategi tersebut kembali dikunjungi secara terus menerus.

Pemantauan lingkungan harus mencakup baik internal dan komponen eksternal. Sementara sebagian besar organisasi merasa nyaman dengan pemindaian lingkungan internal, mereka masih memiliki lebih banyak kesulitan dengan bagian eksternal. Organisasi yang hanya melihat ke dalam masih kehilangan setengah dari persamaan utuh untuk membuat keputusan yang lebih efektif bagi perusahaan. Beberapa elemen yang biasa digunakan untuk memeriksa kondisi eksternal meliputi industri sebagai suatu keseluruhan (termasuk tren yang berdampak pada industri), dan tren sosial dalam empat bidang utama: ekonomi, teknologi, tren politik-hukum, serta sosial-budaya.

Ada tiga tingkatan strategi dibuat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi perusahaan, bisnis, dan fungsional (atau operasional). Sementara strategi perusahaan akan menentukan bisnis apakah yang perusahaan akan benar-benar beroperasi di sana, strategi

bisnis akan menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di masing-masing bisnis yang telah dipilih. Dan strategi tingkat operasional akan menentukan bagaimana masing-masing bidang fungsional (seperti sumber daya manusia atau akuntansi) benar-benar akan mendukung strategi-strategi bisnis dan korporasi. Semua strategi ini harus berkaitan erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak ke arah yang menyatu.

Data dari pemantauan lingkungan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi - yang kemudian dilaksanakan. Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa "gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan untuk gagal". Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tahap implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap perencanaan, organisasi saat ini yang cerdas juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan. Rencana terbaik tak ada artinya jika implementasinya cacat.

Komponen terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan perusahaan ke arah sasaran strategisnya. Organisasi-organisasi yang meyakini bahwa proses terbilang selesai setelah rencana diimplementasikan hanya akan menemukan diri mereka kegagalan. Penting sekali bagi organisasi untuk terus memantau kemajuannya.

Termasuk di dalamnya adalah asset organisasi yang paling vital, yaitu sumber daya manusia (SDM). Tantangan pokok tersebut meliputi empat kategori, yakni **tantangan organisasional, tantangan lingkungan, tantangan internasional, dan tantangan kesamaan perlakuan pekerja.**

II. Peranan dan Perkembangan MSDM

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan.

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah berikut :

1. Menetapkan kuantitas, kualitas dan posisi tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan *recruitment* dan seleksi.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
10. Mengatur pension, pemberhentian, dan pesangon.

Tantangan organisasional meliputi tuntutan akan praktek MSDM yang mampu meningkatkan kinerja organisasi. Untuk itu praktek yang ada harus **efisien** (karena sumber daya yang dimiliki organisasi sangat terbatas), **efektif** (harus mengarah pada tercapainya sasaran dan tujuan), **produktif** (memberikan hasil yang maksimal), **etis** (dilakukan dengan cara benar dan baik), dan **bertanggung jawab** secara sosial (menjamin kepentingan setiap *stakeholder*).

Selain itu, praktik MSDM juga diharapkan senantiasa bersifat proaktif terhadap setiap perubahan dan perkembangan. Sifat proaktif ini perlu mempertimbangkan keseimbangan berbagai macam kepentingan dan tujuan, di antaranya tujuan sosial/kemasyarakatan, tujuan organisasional, tujuan fungsional MSDM, dan tujuan personal setiap anggota organisasi.

Tantangan Lingkungan terdiri atas tantangan eksternal dan tantangan internal, serta tantangan profesional. Tantangan lingkungan eksternal terutama berupa keragaman tenaga kerja (baik dalam hal budaya, sikap, gaya hidup, keterampilan, pendidikan maupun pengetahuannya), perkembangan teknologi (seperti berkembangnya kecerdasan buatan, otomatisasi, dan robotisasi, situasi ekonomi (resesi, ketersediaan lapangan kerja, tingkat pengangguran, tekanan persaingan, siklus hidup produk yang semakin singkat, tuntutan akan orientasi pada pelanggan, dan lain-lain), dan peraturan pemerintah berkenaan dengan masalah SDM dalam organisasi.

Sementara itu, tantangan internal organisasi mencakup upaya menjalin kemitraan dengan sekitar pekerja dalam rangka memperbaiki kualitas kehidupan kerja, merancang, mengembangkan, dan melaksanakan sistem informasi SDM yang bisa mendukung pengambilan keputusan dan penentuan kebijakan SDM yang akurat dan terpercaya; serta menumbuhkan dan menyesuaikan budaya organisasi yang bias terwujudnya iklim kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi. Tantangan lain yang tak kalah pentingnya adalah tuntutan akan profesional dalam bidang SDM. Dibeberapa Negara maju, para spesialis SDM diwajibkan memiliki sertifikat khusus yang menunjukkan keahlian atau kemampuannya. Praktek semacam ini di Indonesia sudah mulai ada seiring dengan meningkatnya tuntutan jaminan kualitas spesialis SDM.

Dimensi internasional juga memainkan peranan penting dalam menentukan perkembangan MSDM. Beberapa tantangan internasional MSDM yang perlu diantisipasi, meliputi kesiapan SDM untuk ditempatkan di Negara lain; permasalahan seputar tenaga kerja yang datang dari beragam bangsa dan budaya (*multicultural*); perbedaan peraturan antar negara, perbedaan etos kerja; kelangkaan SDM yang adaptif terhadap berbagai situasi dan bersedia belajar terus menerus, dan sebagainya.

Tantangan kesamaan perlakuan pekerja semakin hari semakin mendapatkan perhatian positif, baik dalam lingkungan local, nasional, maupun internasional. Praktek MSDM dituntut untuk bebas dari berbagai perlakuan diskriminatif, seperti diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, spasial atau negara (asal usul), cacat fisik yang tidak ada

kaitannya dengan pekerjaan, diskriminasi terhadap wanita hamil, dan diskriminasi imbalan berdasarkan asal sekolah.

Organisasi Masa Depan

Tantangan-tantangan baru yang muncul dalam era globalisasi tentu saja harus ditanggapi dan dikelola secara positif, agar tercapai hasil yang optimal. Untuk itu dibutuhkan perubahan dan perombakan atas pendekatan dan model yang selama ini dipraktekkan.

Pada umumnya banyak sekali perusahaan yang selama beberapa dekade terakhir masih banyak menganut ajaran/prinsip yang menekankan bahwa kunci sukses organisasi adalah efisiensi dan skala ekonomis. Sama sekali tidak pernah disinggung aspek kreativitas dan fleksibilitas. Oleh sebab itu, banyak bermunculan organisasi-organisasi yang besar dan efisien dengan melakukan desentralisasi manufaktur, tetapi semua kebijakan korporat dan pengendalian finansial disentralisasikan berdasarkan struktur hirarkis. Akibatnya, organisasi seperti cenderung menjadi lamban dan birokratis, serta mengutamakan stabilitas (*status quo*). Kondisi ini jelas tidak mampu memfasilitasi dinamika lingkungan bisnis masa kini yang penuh gejolak (*turbulent*).

Beberapa perubahan pokok berkaitan dengan model organisasi abad 21 dirangkum dengan menggunakan istilah *Reinventing the Corporation*. Paradigma yang dilontarkan lebih mengutamakan kerja sama tim daripada individualisme, lebih menekankan upaya pengembangan pasar global ketimbang pasar domestic, dan lebih berfokus pada pelanggan daripada laba jangka pendek. Kunci keunggulan kompetitif lebih ditekankan pada aspek waktu daripada hanya sekedar berpusat pada biaya. Paradigma baru ini juga sangat menghargai angkatan kerja yang multikultural dan menginginkan perkembangan personal. Bentuk organisasi masa depan ini didasarkan pada jaringan aliansi dan kemitraan, sehingga tidak hirarkis dan birokratis. Selain itu, organisasi ini juga dikendalikan oleh pihak independen yang cakupannya lebih luas, yakni meliputi pemegang saham (pemilik), karyawan, pemasok, pelanggan, dan masyarakat sekitarnya. Bentuk organisasi masa depan ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan setiap organisasi untuk bertarung dalam arena persaingan global di abad 21.

Pergeseran Paradigma Dalam MSDM

Model organisasi masa depan yang dipaparkan dalam Tabel di bawah didasarkan pada Filosofi Total Quality Management (TQM). Filosofi TQM berupaya meningkatkan produktivitas dan daya saing global melalui penyempurnaan secara terus menerus atas kemampuan dan kualitas sumber daya manusia, produk, jasa, proses, dan lingkungan organisasi. Beberapa komponen yang menjadi karakteristik pokok filosofi ini meliputi:

1. Fokus pada pelanggan internal (para karyawan) dan pelanggan eksternal.
2. Obsesi terhadap kualitas, termasuk berupaya memenuhi atau melampaui standar kualitas internasional (seri ISO 9000 dan ISO 14000).

3. Pendekatan ilmiah (analitik dan berdasarkan fakta) dalam pengambilan keputusan.
4. Komitmen jangka panjang.
5. Mengutamakan kerja sama tim (*teamwork*)
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan.
7. Menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan.
8. Kebebasan yang terkendali.
9. Adanya kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Tabel 1.
Reinventing The Corporation

Model Saat Ini	Aspek Perubahan	Prototype Abad 21
• Hirarkis • Self Sufficient • Keamanan • Homogen • Dikerjakan secara individual • Domestik • Biaya • Laba • Modal • Dewan Direksi • Apa yang mampu dicapai • Otokratik	ORGNAISASI STRUKTUR HARAPAN PEKERJA ANGKATAN PEKERJA PEKERJAAN PASAR KEUNGGULAN FOKUS SUMBER DAYA KEKUASAAN KUALITAS KEPEMIMPINAN	Jaringan Interdependensi Perkembangan Personal Budayanya sangat beragam Dikerjakan oleh Tim Kerja Global Waktu Pelanggan Informasi Banyak Pihak (stakeholder) Tidak ada kompromi Inspirasional

Sumber : Cassio, W. (1995), *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work life, Profits*, 4th ed, New York, McGraw-Hill, p.4

Implikasi perubahan menuju model organisasi yang baru adalah perlunya pula penyesuaian berupa pergeseran paradigma dalam praktek MSDM. Kebijakan MSDM tradisional yang menganut budaya 3C lama (*Command, Control, dan Compartmentalization*) sudah saatnya digantikan dengan kebijakan baru yang berdasarkan budaya 3C baru (*Employee Commitment, Cooperation, dan Communication*).

Tabel di atas membandingkan kebijakan MSDM tradisional dengan kebijakan yang dijumpai dalam perusahaan-perusahaan yang sukses menerapkan TQM. Evolusi dari praktek MSDM tradisional menuju praktek MSDM 'baru' juga mencakup peran baru, kompetensi baru, hubungan baru, dan cara baru dalam melaksanakan operasional SDM.

Fungsi SDM mengalami perluasan, dari yang semula hanya memainkan fungsi pendukung menjadi fungsi kepemimpinan dalam perusahaan. Dalam organisasi tradisional, MSDM berfungsi untuk mengidentifikasi, mempersiapkan, mengarahkan, dan menghargai para 'aktor organisasional' untuk mengikuti dan mematuhi 'skensrio' organisasai dan pekerjaan yang relative terbatas. Sedangkan dalam organisasi TQM, unit MSDM berfungsi untuk menyusun kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa para karyawan dapat melaksanakan berbagai peranan (yang dibentuk melalui pelatihan silang dan keanggotaan dalam tim kerja fungsional – silang), berimprovisasi saat dibutuhkan, dan mengatur diri mereka sendiri dalam upaya perbaikan berkesinambungan atas kua;litas produk dan layanan pelanggan.

Di samping itu, peranan dan kompetensi manajer SDM juga mengalami transformasi. Paling tidak enam peranan baru manajer SDM, yaitu sebagai berikut :

1. Pelaku bisnis (*business person*), yang tercermin dalam aktivitas-aktivitasnya.
2. Penentu perubahan (*shaper of change*), yang terwujud dalam aktivitas-aktivitasnya.
3. Konsultan bagi organisasi dan mitra bagi manajer lini, yang meliputi aktivitasnya.
4. Perumus dan pelaksanaan strategi (*strategy formulator and implementator*), yang dikembangkan dalam aktivitasnya.
5. Talent manager, yang direalisasikan dalam aktivitas-aktivitasnya.
6. Manager asset dan pengendali biaya (*asset manager and cost controller*), yang dicerminkan dalam aktivitasnya.

Tabel 2.
Evolusi Paradigma Total Quality Human Resources

DIMENSI KONTEKS PERUSAHAAN	PARADIGMA TRADISIONAL	PARADIGMA TQM
Budaya Perusahaan	Individualisme Diferensiasi Kepemimpinan Otokratik Laba Produktivitas	Usaha Kolektif Fungsional Silang Pendekatan kepelatihan Kepuasan Pelanggan Kualitas
KARATERISTIK MSDM	PARADIGMA TRADISIONAL	PARADIGMA TQM
Komunikasi	Top Down	Top Down Horizontal, Lateral Multi-arrah
Pengaruh (<i>voice</i>) dan keterlibatan	Jabatan ditentukan sekenanya Sistem saran	Berdasarkan proses Gugus Kendali Mutu Survei sikap
Desai pekerjaan	Efisiensi Produktivitas Prosedur-prosedur baku Rentang kendali yang sempit Desain kerja yang spesifik	Kualitas Customization Inovasi Rentang kendali yang luas Tim kerja yang mandiri Pemberdayaan
Pelatihan	Keterampilan berkaitan dengan Pekerjaan Fungsional, Teknikal, Produktivitas	Cakupan keterampilan yang luas Fungsional – silang Diagnostik pemecahan masalah Produkivitas dan kualitas
Pengukuran dan Evaluasi Kinerja	Tujuan individual Penilaian dan Penyeliaan Menekankan Kinerja Finansial	Tujuan Tim Penilaian dari pelanggan, rekan kerja dan penyelia Menekankan kualitas dari pelayanan
Penghargaan (Reward)	Kompetisi demi peningkatan dan manfaat kinerja individual	Penghargaan berbasis tim/keompok. Penghargaan finansial, pengakuan finansial dan non finansial

Kesehatan dan Keselamatan kerja	Menangani masalah	Mencegah masalah Program-program keamanan Program-program kesejahteraan Pendampingan karyawan
Seleksi/Promosi Pengembangan karir	Diseleksi oleh manajer Ketrampilan kerja yang sempit Promosi berdasarkan prestasi individu Jenjang karir linear	Diseleksi oleh rekan kerja Keterampilan pemecahan masalah Promosi berdasarkan fasilitas kelompok Jenjang karir horisontal

Sumber : Blakbuurn, R & Rosen, B (1993), p. 51

Pergeseran paradigma MSDM juga membawa perubahan-perubahan fundamental dalam proses manajemen sumber daya manusia, khususnya desain pekerjaan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, penilaian prestasi, sistem imbalan, dan komunikasi.

1. Desain Pekerjaan

Aspek desain pekerjaan mengalami perubahan revolusioner. Di masa lampau, pekerjaan dirancang untuk memaksimumkan efisiensi. Para penyelia merinci pekerjaan secara spesifik dan sempit, serta memantau secara teliti aspek produktivitas dan kualitas. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, fokus utama setiap pekerjaan adalah pada kualitas. Perubahan radikal ini menuntut bahwa desain pekerjaan menekankan inovasi, kreativitas dan pemecahan masalah yang ditujukan pada upaya memaksimumkan kualitas dan bukan hanya kuantitas output. Pekerjaan individual dikombinasikan dalam tim-tim kerja lintas fungsional yang bisa beroperasi secara permanen maupun sementara waktu untuk menangani berbagai masalah kualitas jangka pendek. Selain itu, aspek pemberdayaan mendapatkan porsi besar, sehingga memungkinkan setiap karyawan individual untuk memecahkan masalah yang dihadapi dan memuaskan para pelanggan, tanpa melalui prosedur birokratis yang berbelit-belit dan memakan waktu.

2. Seleksi

Untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* dan penempatan yang tepat perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Prosedur seleksi untuk setiap perusahaan tidak sama, tergantung dari spesifikasi dan besar atau kecilnya perusahaan. Hal ini tergantung kepada kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian dalam penerimaan karyawan yang dilakukan oleh setiap perusahaan. Secara umum, fokus utama proses seleksi dalam praktek MSDM tradisional tidak berbeda jauh dengan praktek MSDM yang didasari filosofi TQM. Keduanya berfokus pada upaya memilih karyawan yang paling tepat dan kapabel untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu yang dibutuhkan perusahaan. Akan tetapi, perbedaan pokok di antara keduanya adalah tekanan pada budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas sebagai hasil yang diharapkan dari proses seleksi.

Untuk merealisasikan tujuan ini, dibutuhkan komitmen atas sumber daya yang sangat besar untuk proses seleksi.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan langkah penting dalam implementasi TQM. Pelatihan (trainer) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development = training education*) adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal. Pelatihan yang dibutuhkan tidak hanya terbatas pada aspek yang berkaitan dengan keterampilan kerja yang spesifik, tetapi juga meliputi penggunaan teknik-teknik pemecahan masalah, analisis permasalahan, serta perencanaan, pengukuran, pengendalian dan penyempurnaan kualitas. Selain itu, untuk mendukung kerja sama tim, juga diperlukan pelatihan mengenai proses kelompok, dinamika kelompok, dan proses pengambilan keputusan kelompok.

Setiap proses pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) atau *conceptual skills*. Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran yang bersangkutan dan ditetapkan secara sistematis, metode pengajarannya, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

4. Pengembangan Karir

Jenjang karir di organisasi-organisasi tradisional bersifat linier (hirarkis). Sedangkan dalam organisasi TQM yang lebih datar (*flat*) peluang promosi secara linier sangat terbatas. Oleh sebab itu, pengembangan karir dalam organisasi TQM harus bias mengurangi tekanan pada promosi sebagai symbol prestasi perusahaan. Sebaliknya dalam organisasi TQM jenjang karir akan mencakup mobilitas horizontal untuk mempersiapkan para manajer agar mampu memecahkan masalah-masalah fungsional silang dan memperluas wawasan mereka dalam menanggapi setiap isu organisasional. Diharapkan bahwa di masa-masa mendatang, pengembangan karir lebih ditekankan pada strategi-strategi seperti rotasi pekerjaan, liaison assignments, dan kepemimpinan gugus kerja. Selain itu, pengembangan karir juga harus menekankan aspek kesempatan untuk belajar terus-menerus dan menangani tugas-tugas manajerial yang lebih menantang.

5. Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi yang terlalu difokuskan pada individual sering menimbulkan masalah dalam kualitas (mencari akar penyebab kualitas yang jelek), dan kompetisi serta konflik negative antar karyawan. Oleh sebab itu, penilaian prestasi dalam organisasi TQM lebih ditekankan pada prestasi dan kontribusi tim (tanpa mengabaikan prestasi individual) dalam

peningkatan kualitas secara berkesinambungan dan penyempurnaan layanan pelanggan. Penilaian tersebut tidak hanya dilakukan oleh atasan, tetapi juga oleh pelanggan dan rekan kerja.

6. Sistem Imbalan

TQM menekankan tanggungjawab kolektif, hubungan horizontal, dan *horizontal learning*. Sejalan dengan dedikasi dan kerja sama antara semua karyawan dalam membangun budaya TQM, maka perlu dibentuk program *profit sharing*, *gainsharing*, serta *stock ownership plan*. Dengan demikian, para karyawan dapat ikut menikmati manfaat financial yang diperoleh perusahaan dari upaya peningkatan kualitas performance merupakan tantangan.

Meskipun demikian, menciptakan organisasi yang berfokus pada *collective pay for* merupakan tantangan besar bagi departemen MSDM. Dari berbagai pengalaman perusahaan yang menerapkannya, diketahui bahwa program ini hanya bias berjalan dengan sukses apabila dikombinasikan dengan program komunikasi yang benar-benar efektif dan keterlibatan karyawan yang relative tinggi.

7. Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi TQM tidak hanya bersifat *top down*, tetapi juga lateral dan multiarah (*multidirectional*). Bila manajemen puncak telah memutuskan untuk mengadopsi budaya TQM, maka perlu segera disusun strategi untuk mengkomunikasikan misi baru tersebut kepada seluruh anggota organisasi. Perubahan budaya menuju TQM menuntut manajemen puncak untuk berbagai kekuasaan informasional. Selain itu, manajer puncak harus berpartisipasi dan terlibat langsung dalam setiap aktivitas yang mengarah pada budayakualitas yang baru. Dengan demikian, ada konsistensi antara ucapan dan tindakan manajer puncak. Hal ini akan mempertegas pentingnya budaya TQM bagi organisasi.

Cara yang bias ditempuh untuk mendukung terjalannya komunikasi dua arah antara lain mengembangkan sistem saran, kebijakan pintu terbuka, dan *round table meetings* dengan manajer puncak. Melalui cara ini, perusahaan akan bias mendapatkan umpan balik berupa saran, masukan, pandangan, dan pendapat karyawan berkenaan dengan upaya perbaikan kualitas dan layanan pelanggan. Mekanisme komunikasi lain yang bias dikembangkan adalah survei tahunan mengenai sikap dan kepuasan karyawan.

PENUTUP

Sukses tidaknya suatu organisasi dalam startegi bisnisnya harus menanggapi tantangan yang dimunculkan oleh globalisasi sangat ditentukan oleh kapasitas, kapabilitas, keterampilan, kreativitas, dan kesediaan SDM nya untuk sungguh melakukan adaptasi dan perubahan. Mengapa demikian ? Dibandingkan dengan sumber daya lainnya, SDM menduduki posisi yang paling penting. Hal ini tercermin dalam ungkapan "*Resources make things possible, but only people make things happens*".

Dengan demikian, praktek MSDM yang ada dalam setiap organisasi harus dapat memfasilitasi dari menumbuh-kembangkan setiap orang yang ada di dalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barnet, Richard J. dan John Cavanagh, 1994, *Global Dreams*, New York, Shimon & Schuster.
- Blackburn, R. & Rosen, B., 1993. *Total Quality and Human Resources management: Lessons learned from Baldrige Award Winning companies*. Academy of Management Executive. Vol. 7 No. 3, p. 49-66.
- Cassio, W.F., 1995, *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work life*, Profits. 4^{ed} ed. New York, McGraw- Hill, Inc.
- Handoko,H. & Tjiptono, F., 1997 *Total Quality Managemet dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kinerja, Vol. 3 Th. II, 1-12.
- Ketchen Jr. D. et all. 2009. "*Strategy 2008-2009*". New York: McGraw-Hill
- Porter, Michael. 1996. "*What is Strategy?*". Harvard Business Review hal .61-79
- Kotler, Philip, 1987, *Marketing for Nonprofit Organization*, 3th ed., Englewood Clifffs, N.J., Prentice Hall
- Robert, Michel, 1993, *Strategy ; pure & simple*, New York, Massachutetts, Blakwell Publishers
- Straus & Syles, 1977, *Personal the Human Problem of Management*, New York, Hall International Inc.
- Tjiptono, F. & Diana, A., 2000, *Total Quality Management*, Edisi 2, Penerbit Andi, Yogyakarta.