



USAHA PENINGKATAN PELAYANAN BLUD RSUD MAJALAYA DITINJAU DARI PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh

Sugeng Prayetno¹⁾, Hendra Permadi²⁾, Winna Sarikusumaningtyas³⁾, Asri Sundari⁴⁾

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Panca Sakti Bekasi Indonesia

⁴STEI LPPM Bandung Indonesia

Email: ¹sugengprayetno61@gmail.com, ²w.forwinnot@gmail.com,
³hendrapermadi507@gmail.com, ⁴asrisundari@steilppm.ac.id

Abstrak

Para manajer kiranya tidak dapat menghindarkan diri dari perubahan. Mereka perlu memikirkan masa depan organisasi pada abad 21 dalam *memanage* perubahan sebagai suatu tanggung jawab yang bersifat integral. Para manajer, disamping harus menangani kegiatan *memanage* perubahan, harus pula mengembangkan pendekatan-pendekatan guna mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi. Tetapi dalam kenyataan, tidak semua organisasi akan berhasil melaksanakan perubahan-perubahan yang tepat atau mengadopsi inovasi-inovasi yang bersifat efektif. *Memanage* perubahan, dengan sendirinya menuntut adanya perubahan perilaku para manajer, dan untuk itu diperlukan perubahan-perubahan dalam nilai dan sistem nilai mereka. Perubahan perlu juga melibatkan pemikiran individu-individu, kelompok-kelompok di dalam suatu organisasi, dan akhirnya juga organisasi itu sendiri, yang berarti perubahan pada perilaku keorganisasian. Globalisasi mempunyai dampak positif dan negatif terhadap kelangsungan suatu perusahaan. Untuk itu SDM (manajer, karyawan dan lain-lain) harus mampu beradaptasi terhadap lingkungannya dan mengantisipasi dampak dari globalisasi tersebut terutama terhadap persaingan-persaingan akibat kompetitor yang semakin banyak (*hypercompetition* = persaingan tajam). Untuk itu perusahaan harus secara kontinuitas meningkatkan komitmen dan kompetensinya sebagai titik berat perusahaan pada era globalisasi dalam membentuk SDM yang unggul (*Human Resources Champion*) atau SDM yang kampiun. Michel Porter (1995-1998). Dalam perspektif management global pendekatan SDM berbentuk *multirole* (banyak peran) dengan bercirikan keunggulan (*deliverable*). Memang sudah menjadi persepsi masyarakat bahwa pemerintah selama ini dinilai sebagai organisasi yang birokratis yang tidak efisien, lambat dan tidak efektif. Padahal dalam manajemen modern unit pemerintahan harus profesional akuntabel dan transparan. Paradigma ini dimaksudkan untuk memangkas ketidakefisienan tersebut. Penelitian dilakukan pada bulan Januari – April 2022 dengan pembahasan berdasarkan metode kualitatif.

Kata kunci : BLUD, Pelayanan, dan SDM

PENDAHULUAN

Globalisasi merupakan suatu proses dimana masyarakat diseluruh dunia makin terkait dari semua segi kehidupan baik budaya, ekonomi, teknologi, dan lingkungan. Makin pesatnya perkembangan teknologi informasi maupun komunikasi mengakibatkan makin sempitnya jarak antar bangsa sehingga persaingan makin terbuka dan bisnis semakin kompleks. Permintaan tenaga kerja/SDM yang

berbasis kompetensi yaitu tenaga kerja yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi (*multiskilling workers*) makin meningkat dan mengakibatkan makin kompleks organisasi.

Perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan pada sistem sumber daya manusia (SDM) dan menunjukkan makin pentingnya isu-isu SDM (*people issue*) bagi bisnis.



Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui transformasi organisasi.

Pola transformasi fungsi tersebut dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu *rightsizing* (*cut the government*), *corporatization* dan *privatization*. Namun tidak semua kegiatan pemerintah bisa ditransformasikan sebagai unit yang otonom dengan pola di atas. Transformasi fungsi kegiatan sebagai unit yang otonom dapat dilakukan pada berbagai kegiatan, antara lain: kegiatan pelayanan pendidikan, kesehatan masyarakat, administrasi kependudukan,

Karakteristik dan Lingkup Badan Layanan Umum (BLU)

Bermula dari tujuan peningkatan pelayanan publik tersebut diperlukan pengaturan yang spesifik mengenai unit pemerintahan yang melakukan pelayanan kepada masyarakat yang saat ini bentuk dan modelnya beraneka macam. Sesuai dengan pasal 1 butir (23). Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara disebutkan: Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Apabila dikelompokkan menurut jenisnya Badan Layanan Umum terbagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

- 1) BLU yang kegiatannya menyediakan barang atau jasa meliputi rumah sakit, lembaga pendidikan, pelayanan lisensi, penyiaran, dan lain-lain;
- 2) BLU yang kegiatannya mengelola wilayah atau kawasan meliputi otorita

pengembangan wilayah dan kawasan ekonomi terpadu (Kapet); dan

- 3) BLU yang kegiatannya mengelola dana khusus meliputi pengelola dana bergulir, dana UKM, penerusan pinjaman dan tabungan pegawai.

Dengan pemikiran baru tersebut diharapkan bukan bentuknya saja suatu unit pemerintah menjadi Badan Layanan Umum yang melayani masyarakat tetapi tingkat pelayanan masyarakat dapat ditingkatkan dengan cara yang profesional, efektif dan efisien oleh pengelola unit tersebut dengan otonomi pengelolaan yang akan diberikan.

Rumah sakit adalah suatu institusi yang pengelolaannya mengarah kepada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), tempat dimana dilakukan kegiatan-kegiatan menyediakan barang, jasa, penentuan penyakit (diagnosa), kegiatan penyembuhan (terapi) dan kegiatan lain yang ada hubungannya dengan pengembalian fungsi seseorang menjadi sehat.

Rumah sakit merupakan suatu jenis usaha yang bergerak dibidang jasa pelayanan kesehatan. Rumah sakit juga sebuah organisasi yang unik dan kompleks dikarenakan rumah sakit merupakan institusi yang padat karya, memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri serta fungsi-fungsi yang khusus dalam proses menghasilkan jasa medik dan mempunyai berbagai kelompok profesi dalam menjalankan pelayanannya. Di samping melaksanakan fungsi pelayanan kesehatan masyarakat, rumah sakit memiliki fungsi pelatihan, pendidikan dan penelitian.

Tulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran bagi tentang manajeral dalam industri jasa rumah sakit tentang bagaimana sistem manajemen berkembang, dipelihara, dan menyediakan informasi dari waktu ke waktu. Tujuannya adalah untuk menemukan prinsip, konsep, prosedur dan diperlukan aturan yang luas bagi penggunaan manajemen dalam suatu sistem yang sehat untuk membuat keputusan dan memperoleh efisiensi, efektivitas dan keuntungan bisnis.



Rumah sakit adalah ujung tombak pembangunan kesehatan masyarakat. Namun, tak sedikit keluhan selama ini diarahkan pada kualitas pelayanan rumah sakit yang dinilai masih rendah. Ini terutama rumah sakit daerah atau rumah sakit milik pemerintah. Penyebabnya klasik, yaitu masalah keterbatasan dana. Sehingga rumah sakit (RSUD dan rumah sakit milik pemerintah) tidak bisa mengembangkan mutu layanannya, baik karena peralatan medis yang terbatas maupun kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang rendah.

Menyadari hal tersebut, pemerintah kemudian mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU). Dengan PP ini, maka status rumah sakit kini berubah menjadi BLU.

Berdasarkan sifatnya rumah sakit adalah sebuah unit kerja yang dekat sekali sifatnya dengan sebuah hotel. Dalam manajemennya pun banyak timbul masalah yang erat kaitannya dengan manajemen perhotelan. Hanya di rumah sakit masalah lain yang lebih besar adalah adanya pelayanan medik atau pelayanan kedokteran yang sifatnya terintegrasi dengan pelayanan hotel tadi. Jadi rumah sakit selain diperlukan profesionalisme manajemen perhotelan, masih diperlukan lagi profesionalisme dibidang kedokteran dan perawatan medik.

Dua dekade terakhir ini adalah era pergerakan dan perubahan yang sangat besar dalam lingkungan bisnis. Revolusi ini memiliki efek yang sangat besar terhadap praktik akuntansi manajerial dan Sumber Daya Manusia. Pertama bagaimana pun sangat penting untuk memiliki apresiasi mengenai bagaimanakah organisasi melakukan transformasi untuk menjadi lebih kompetitif. Sejak awal tahun 1980-an, beberapa perusahaan telah melakukan serangkaian tahapan program perbaikan, dimulai dengan *just-in-time* (JIT), dan melalui manajemen mutu total (*total quality management* – TQM), Rekayasa Ulang Proses (*process*

reengineering), dan serangkaian program manajemen yang, termasuk teori kendala (*theory of constraints* – TOC). Bila program-program ini dijalankan dengan tepat, program perbaikan ini akan dapat meningkatkan kualitas SDM, mengurangi biaya, meningkatkan *output*, mengurangi penundaan pelayanan kepada pelanggan, dan pada akhirnya meningkatkan laba.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam kegiatan jasa rumah sakit, umumnya seorang manajer melakukan 3 kegiatan utama :

- (1) Perencanaan (*planning*) : Mengidentifikasi dan memilih berbagai alternatif yang tersedia untuk memenuhi tujuan organisasi, dengan tujuan menyediakan pelayanan superior.
- (2) Pengarahan (*directing*) dan pemberian motivasi (*motivating*) : Manajer memberikan arahan tugas kepada para karyawan, menengahi perselisihan yang terjadi, menjawab pertanyaan yang muncul, menyelesaikan segera permasalahan yang muncul dalam aktivitas operasi dan membuat keputusan lainnya yang berpengaruh terhadap para karyawan dan pelanggan.
- (3) Pengendalian atau control (*controlling*) : Dalam aktifitas pengendalian ini, manajer membutuhkan umpan balik (*feedback*), yang merupakan sinyal apakah operasi organisasi berada dalam jalur yang telah direncanakan. Umpan balik merupakan alat yang sangat efektif untuk melakukan pengendalian. Dalam organisasi yang canggih, umpan balik ini disajikan secara detail dan dalam berbagai versi laporan.

1. Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) Sebagai *Strategic Partner*, *Administrative Expert* dan Agen Perubahan

Para manajer kiranya perlu memikirkan masa depan organisasi dalam *manage* perubahan dan mengimplementasikan inovasi sebagai suatu tanggung jawab yang bersifat integral. *Manage* perubahan dituntut adanya



perubahan perilaku para manajer dalam nilai dan sistem nilai mereka, yang berarti perubahan pada perilaku keorganisasian.

Untuk itu SDM harus mampu beradaptasi terhadap lingkungannya dan mengantisipasi dampak dari globalisasi tersebut terutama terhadap persaingan-persaingan akibat kompetitor yang semakin banyak (*hypercompetition* = persaingan tajam). Untuk itu perusahaan secara kontinuitas harus meningkatkan komitmen dan kompetensinya sebagai titik berat perusahaan dalam membentuk SDM yang unggul (*Human Resources Champion*) atau SDM yang kampiun. Michel Porter (1995-1998) menyatakan Strategi Keunggulan Persaingan Global menggambarkan persaingan global. Dalam perspektif management global pendekatan SDM berbentuk multirole (banyak peran) dengan bercirikan keunggulan (*deliverable*), dimana SDM berperan sebagai : *Strategy Partner* ; Transformation Administration (*Administration Expert*) ; *Employee Champion* (menjadi karyawan yang unggul/kampiun) dan ; *Change Agent*.

Kemudian ada 4 (empat) management bagian dari SDM yang harus diperhatikan, yaitu :

- 1) *Management of Strategic Human Resources* ;
- 2) *Management Infrastructure* ;
- 3) *Management of Employee Contribution* ;
- 4) *Management of Transformation and Change*.

SDM sebagai *Role of Human Resources* (peranan SDM) dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui :

- SDM harus *Competitive Challenge Advantage* (tantangan kompetitif) adalah :
 - Globalisasi ; Value Chain for Business Competitiveness and HR Service ; Probability through Cost and Growth ; Capability Focus ; Change, change and change some more ; Technology ; Attracting, Retaining and Measuring Competence and Intellectual Capital,*
 - dan ; *Turn around is not transformation*

- SDM harus menghasilkan kualitas tinggi, produk yang bernilai bagi pelanggan dan produk yang tidak bisa diimitasi oleh perusahaan lain,

A Multirole Model For Human Resources Management :

To create value and deliver result, HR, Professional must begin not by focusing on the activities or work of HR but by defining the deliverables of that work. Deliverable guarantee outcome of HR work.



Gambar 1. A Multirole Model For Human Resources Management

Proses terdiri dari :

- 1) *Management of Strategic Human Resources*
- 2) *Management of firm infrastructure* (Proses Produksi; Proses Keuangan; Proses Pemasaran; dan lain-lain)
- 3) *Environment Scanning* (meneliti/mendeteksi lingkungan yang ada baik internal (S-W) ataupun eksternal (O-T); mengevaluasi lingkungan apakah menguntungkan atau tidak; mengawasi strategi dan melakukan strategi).

People terdiri dari :

- 1) Orang-orang yang sebagai organisasi yang berubah (*metaphora*)
- 2) Melaksanakan *Management Transformation and Change*
- 3) Melaksanakan *Management of Employee contribution*.



2. Manajer SDM sebagai *Strategic Partner* dan *Administrative Expert*

Proses transformasi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif harus didukung oleh sumber-sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia (SDM). Namun demikian SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber-sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada. Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil dari proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2000)

Pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat akan sangat ditentukan oleh fungsi dan kualitas SDM yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Beberapa perubahan tersebut antara lain adalah perubahan bisnis yang lebih cepat dengan disertai ketidakpastian, kenaikan biaya bersamaan dengan meningkatnya tekanan persaingan kompetitif dalam hal *profit margin*, perubahan teknologi yang cepat sehingga memerlukan keahlian-keahlian baru yang dapat diperoleh dari pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan, organisasi yang semakin kompleks, *flatter* dan *learner* organization yang lebih fleksibel, perubahan demografi dengan terbatasnya kesediaan tenaga kerja, perlunya respon yang lebih sering dengan adanya kekuatan-kekuatan eksternal seperti perundang-undangan dan peraturan, dan makin meningkatnya kompetensi multi nasional,

kerjasama dan hubungan-hubungan multilateral (Sculler and Walker, 1990).

Perubahan-perubahan tersebut telah membawa perekonomian dalam situasi pasar global yang kita kenal dengan globalisasi yang hilangnya batass-batas suatu negara untuk kepentingan bisnis. Seiring dengan perkembangan lingkungan yang makin kompetitif, isu SDM pun semakin kompleks dan memunculkan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Masalah utama yang dianggap sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan SDM (Schuler, 1990) antara lain :

- 1) Menciptakan SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM.

Perkembangan teknologi informasi (IT), maupun teknologi komunikasi menuntut perusahaan untuk memiliki SDM yang kompeten, yaitu SDM yang memiliki bakat manajerial dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang tinggi untuk menguasai perkembangan teknologi. Untuk itu perlu pengelolaa SDM untuk mencapai target utama meningkatkan dan dan menciptakan SDM yang berkualitas baik dari segi kemampuan manajerial maupun penguasaan teknologi.

- 2) Mengelola Diversitas Tenaga Kerja untuk meraih keunggulan kompetitif.

Organisasi terdiri atas individu yang memiliki perbedaan (*individual difference*) baik dari segi faktor demografi yang meliputi latar belakang sosial ekonomi, nasionalisme, tingkat pendidikan, umur, gender, dan budaya maupun kemampuan dan keahlian (*skill*). persepsi, perilaku, dan keperibadian. Fenomena diversitas yang ada dalam perusahaan perlu mendapat perhatian penting dalam proses perencanaan strategis (Foster, 1998).

Tugas utama divisi HRD ini adalah mengelola diversitas SDM yang ada agar tidak menimbulkan konflik untuk menciptakan lebih banyak kreativitas



dan inovasi sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya (Lawrence, 1989). Mengelola diversitas SDM berarti memotivasi individu dengan berbagai latar belakang yang berbeda untuk mau terlibat dalam setiap proses organisasi hingga tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif tercapai. Motivasi ini bisa dengan pemberian insentif berupa gaji, liburan ekstra, peningkatan keterlibatan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian subsidi, bantuan finansial, atau mungkin pengadaan fasilitas mobil perusahaan (Maitland, 1994).

3) Mengelola SDM untuk meraih keunggulan kompetitif.

Untuk meningkatkan daya saing perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan keterampilan untuk mempersiapkan SDM dalam promosi jabatan maupun pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan menitikberatkan pada beberapa jenis keterampilan dan keahlian yang relatif sejenis serta dilakukan dalam jangka pendek, sedangkan proses pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan keterampilan dan keahlian yang lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang (Carrel, Elbert, dan Hatfield, 1995). Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing sangat tergantung pada efektifitas dan efisiensi operasional dan strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan. Flaherty, menyebutkan lima tingkat efisiensi dan efektivitas perusahaan,

meliputi restrukturisasi operasi, penurunan biaya operasi, peningkatan kualitas barang dan jasa, inovasi secara terus menerus, dan pengembangan produk baru (Flaherty, 1996).

4) Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi.

Era globalisasi ditandai dengan makin kompetitifnya lingkungan bisnis, oleh karena itu diperlukan strategi bisnis yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Pembentukan dan penerapan strategi tersebut secara otomatis dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan dalam operasional perusahaan. Michael Porter berpendapat, ada lima kekuatan kompetitif yang beroperasi dalam suatu industri dan kesemuanya sangat menentukan potensi keuntungan industri tersebut. Kelima kekuatan tersebut meliputi, persaingan antar perusahaan yang ada, hambatan bagi pendatang baru (*new entries*), kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) para pembeli, kekuatan tawar menawar (*bargaining power*) para pemasok, dan ancaman dari barang dan jasa pengganti/substitusi (Faulkner and Browman, 1997). Perusahaan yang beroperasi harus memperhatikan lingkungan bisnisnya, baik perkembangan maupun kekuatan-kekuatan kompetitif yang berperan dalam lingkungan bisnis tersebut.

3. Aplikasi SDM Berbasis Kompetensi Dalam Strategi Bisnis

Fungsi SDM berbasis kompetensi sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien. Menurut Pfeffer (1995) menyebutkan ada 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan



yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan karyawan secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), *Cross utilization and training*, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*) untuk mengurangi kompetensi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

Pelaksanaan praktek-praktek SDM harus diukur untuk mengetahui apakah hasil praktek tersebut berguna bagi proses pengelolaan tenaga kerja. Pengukuran yang dilakukan akan sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik tentang seberapa baik organisasi menerapkan kebijakannya dan menjamin bahwa obyek yang diukur tersebut akan diperhatikan dan selanjutnya akan mempengaruhi perilaku organisasi.

4. Growth Readiness Matrix Approach : Strategi Manajemen SDM Dalam Merespon Perubahan Lingkungan Bisnis

Growth Readiness Matrix Approach merupakan suatu pendekatan yang dipakai untuk mengatur peran SDM dalam merespon perubahan lingkungan. Pendekatan ini memfokuskan pada perubahan lingkungan bisnis atau menyesuaikan peran SDM dengan kondisi yang ada. Dalam pendekatan matriks ini dibagi dalam empat kuadran yaitu kuadran I pada kondisi *development*, kuadran II pada kondisi *expansion*, Kuadran III pada kondisi *productivity*, kuadran IV pada kondisi *redirection*. Masing-masing kondisi memiliki karakteristik yang berbeda-beda dimana strategi organisasi dapat diterapkan dan strategi SDM dirumuskan (Lengnick dan Lengnick, 1988). *Growth Readiness Matrix Approach* pada matriks dalam Gambar 2.

Ekspektasi pertumbuhan perusahaan merupakan *proxy* dari tujuan organisasi, dimana pertumbuhan tinggi biasanya akan meningkatkan kesempatan, strategi pertumbuhan dan pilihan kompetitif, *cash flow* tinggi, dan perusahaan melakukan ekspansi. Sedangkan kesiapan organisasi, mengukur ketersediaan dan kemampuan untuk mencapai tujuannya melalui keahlian, jumlah, gaya dan pengalaman anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi. Kesiapan organisasi ini merupakan *proxy* untuk mengimplementasi kelayakan, dan mengindikasikan seberapa baik sumber daya memenuhi kebutuhan yang ada.

Keempat kuadran dalam matriks di bawah tersebut menunjukkan kondisi-kondisi yang mendukung strategi dimana strategi dapat diterapkan. Kekuatan evolusioner memungkinkan penekanan strategi berpindah dari satu kuadran ke kuadran yang lain sebagai akibat interaksi antara kondisi dan pilihan organisasi. Evolusioner seperti industri atau *product motivation* akan menggeser penekanan strategi dari kiri ke kanan (dari *high readiness* ke *obsolescence*) sesuai perubahan strategi dan teknologi. Evolusi juga mengakibatkan perpindahan kondisi dari atas ke bawah (dari *high growth expectation* ke *lower growth*) sesuai pasar yang makin jenuh dan masuknya kompetitor baru dalam pasar.



Gambar 2. Growth Readiness Matrix Approach

(Sumber : Lengnick and Lengnick, 1998)



Pengaturan peran SDM yang disesuaikan dengan fungsi-fungsi SDM akan sangat bermanfaat jika diaplikasikan dalam praktek-praktek SDM. Beberapa praktek tersebut antara lain :

1. Penarikan (*recruitment*), yang merupakan salah satu keputusan yang dibuat oleh unit bisnis, Rekrut Karyawan internal merupakan salah satu kebijakan promosi, dimana untuk menunjang pelaksanaannya, perusahaan menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan dipromosikan.
2. Jenjang karir (*carier path*), perusahaan menetapkan jenjang karir yang luas dan terbatas bagi karyawannya. Makin luas jenjang karir akan makin besar kesempatan karyawan untuk memperoleh keahlian yang relevan untuk diterapkan pada beberapa area fungsional dalam perusahaan.
3. Promosi (*promotion*), keputusan pen-staff-an memberikan satu atau beberapa jenjang promosi. Bagian dan pembagian sistem promosi merupakan kriteria yang digunakan untuk memutuskan siapa yang akan dipromosikan. Makin eksplisit kriteria tersebut akan makin sulit untuk beradaptasi dengan sistem promosi.
4. Sosialisasi (*socialization*), dilakukan setelah karyawan bergabung dalam perusahaan atau dipromosikan. Dalam proses sosialisasi, karyawan memperoleh pengetahuan dan pemahaman tentang peraturan dan prosedur baru dalam budaya dan praktek organisasi.
5. Keterbukaan (*openness*), penentuan derajat keterbukaan dalam prosedur pengisian jabatan. Makin terbuka akan makin disukai dalam rekrut dan promosi jabatan.

Dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan beroperasi dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki baik berupa

sumber daya finansial, fisik, SDM dan kemampuan teknologi dan sistem (Simamora, 1995). Sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk meraih keunggulan kompetitif bila perusahaan mampu menciptakan strategi nilai yang tidak dimiliki atau sulit ditiru oleh perusahaan pesaingnya (Barney, 1991). Kriteria yang dapat dipakai sebagai tolak ukur untuk menetapkan suatu sumber daya digunakan sebagai sumber untuk meraih keunggulan bersaing atau tidak adalah sumber daya tersebut harus mampu menciptakan nilai, sulit ditiru, bersifat langka dan tidak ada substitusi.

Kemampuan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif merupakan aspek penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi bisnis yang kompetitif. Strategi kompetitif itu bisa dicapai melalui “*strategic initiative*” yaitu kemampuan untuk meraih kontrol strategi perilaku industri dan perusahaan pesaing, (Porter,1985) menyatakan tiga strategi kompetitif yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu :

1. Strategi Inovasi (*Innovation Strategy*)
Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan produk dan atau jasa yang berbeda dengan pesaing, yaitu dengan memperbaiki kualitas SDM terlebih dahulu agar SDM menjadi lebih inovatif. Profil karyawan yang dibutuhkan mencakup kreativitas tinggi, fokus jangka panjang, perilaku kerjasama dan saling ketergantungan, fokus pada kualitas dan kuantitas, keseimbangan antara proses dan hasil, berani menghadapi resiko, dan memiliki toleransi tinggi ambiguitas dan ketidakpastian (Schuller dan Jackson. 1987).
2. Strategi Peningkatan Kualitas (*Quality Enchancement Strategy*)



Fokus utama strategi ini adalah meningkatkan mutu produk dan jasa. Dalam strategi ini perusahaan melibatkan komitmen para karyawan dalam merubah produksi menjadi lebih fleksibel dan lebih membutuhkan keterlibatan karyawan. Profil karyawan yang dibutuhkan dalam proses peningkatan kualitas dan kelangsungan perbaikan antara lain adalah perilaku repetitif, fokus jangka panjang, kerjasama dan saling ketergantungan, perhatian penuh terhadap kualitas dan kuantitas, *low risk taking*, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

3. Strategi Penurunan Biaya (*Cost Reduction Strategy*)

Fokus utama pada strategi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan menjadi perusahaan yang memiliki struktur biaya paling rendah. Strategi diaplikasikan melalui kontrol biaya yang ketat, meminimalkan biaya *overhead* dan upaya untuk mencspisi skala ekonomis.

5. Integrasi Fungsi-fungsi SDM Dalam Strategi Bisnis Perusahaan

Pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan mengacu pada upaya pendefinisian ulang tentang kondisi organisasi, peran dan kemampuan organisasi mengenai masalah bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan pendefinisian yang jelas mengenai peran, perilaku, kegiatan dan tanggungjawab masing-masing karyawan sehingga karyawan mampu meningkatkan kinerjanya dengan menguasai atau memiliki bakat dan keahlian sesuai dengan bidang kerjanya, mampu mengembangkan diri, bekerjasama dalam tim kerja sehingga memberikan kontribusi yang besar dalam peningkatan kinerja yang besar dalam peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Meningkatnya kinerja perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap

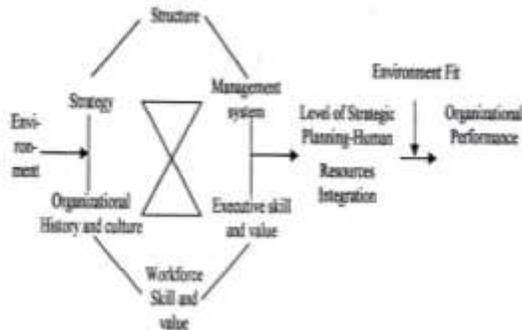
kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

Usaha-usaha untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu, pertama mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau aktivitas personal; kedua, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan sasaran-sasaran strategis atau kondisi lingkungan yang pasti, dan ketiga : menyediakan sarana-sarana integrasi SDM dalam usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan. Winter, 1985, mengkategorikan derajat integrasi antara strategi perusahaan dan fungsi SDM ke dalam empat level meliputi : *administrative linkage*, *one way linkage*, *two way linkage*, dan *integrative linkage*.

- *Administrative linkage* diindikasikan oleh suatu keadaan dimana SDM memerankan peranan personal yang masih tradisional yang memberikan dukungan operasional, pengembangan program untuk mengisi berbagai keinginan melalui perusahaan.
- *One way linkage*, pada tahap ini terdapat rangkaian hubungan antara fungsi-fungsi SDM dan strategi perusahaan, bahkan SDM bertindak untuk strategi inisiatif tapi tidak mempengaruhi strategi tersebut.
- *Two way linkage*, level integrasi ini diindikasikan dengan adanya hubungan yang independen dan *resiprokal* (timbal balik) antara fungsi SDM dan strategi kompetitif perusahaan. Pada kondisi ini, manajer puncak dan para perencana bisnis mengetahui bahwa rencana bisnis akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh aktivitas SDM. Dengan kata lain, fungsi SDM dianggap penting dan dapat dipercaya.
- *Integrative linkage*, dikarakteristikan dengan hubungan dinamis, interaktif antara fungsi SDM dan strategi kompetitif perusahaan. Pada kondisi ini, manajer puncak dan para perencana



bisnis mengetahui. Interaksi yang terjadi baik secara formal maupun informal. Dalam kondisi ini, *senior HR executive* dianggap sebagai patner strategi bisnis perusahaan ditunjukkan dalam gambar 3 berikut ini :



Gambar 3. Hubungan Antara Fungsi SDM dan Strategi Perusahaan

(Sumber : Buller, P.)

Dari gambar di atas kita simpulkan bahwa integrasi fungsi SDM dan strategi bisnis perusahaan sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui integrasi tersebut diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

Tabel 1. Comparatives Study Diffrentiation Between HRM Operational (Traditional) And HR Champion – Global Perspective

<i>Human Resources Management Operational (Traditional)</i>	<i>Human Resources Management Strategi (HRMS) – Global Perspective</i>
<i>Environment :</i>	<i>Environment :</i>
<ul style="list-style-type: none"> Local, Nasional Stabil, change 	<ul style="list-style-type: none"> Global Fast Change/tuberlant

<ul style="list-style-type: none"> Limited competition Management (Mgt) of Human Resources : Mgt of Procurement Mgt of Development Mgt of Competition Mgt of integration <p><i>Ability:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Double/possible operation Operational Result 	<ul style="list-style-type: none"> Hyper competition Management (Mgt) of Champion : Mgt of Strategic HR Mgt of Firm Infrastructure Mgt of Employee Contribution Mgt of Transformation and Change <p><i>Ability:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Deliverable Orientation Strategy Process
---	---

<i>Management</i>	<i>Management (New)</i>
<ul style="list-style-type: none"> Hierarchy of organization structure Profit of goals Mechanistic System Selling of client/customers Employee of workroles Unbound growth of ecological Planning of Strategy Authority of Building and control 	<ul style="list-style-type: none"> Internal management Corporate community (stakeholder) Organic Serving Enterprise Knowledge Entrepreneur Intellegent Growth Continous Change Inner Leadership



<ul style="list-style-type: none"> • <i>Old capitalism vs socialism of word system</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Democratic Enterprise</i>
---	--

Tabel 2. Management Of Strategic Human Resources

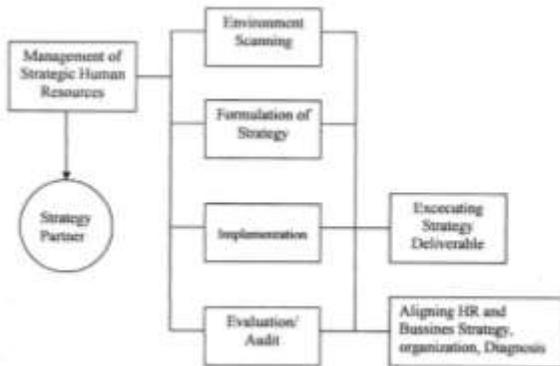
<i>Roll/Cell</i>	<i>Deliverable</i>	<i>Methapora</i>	<i>Activity</i>
<i>Management of Strategic Human Resources</i>	<i>Executing Strategy</i>	<i>Strategy Partner</i>	<i>Aligning HR and Bussines Strategy Organizational Diagnost ic</i>
<i>Management of Firm Infrastruc ture</i>	<i>Building in Eficienc y</i>	<i>Adminit ration Expert</i>	<i>Reengine ring Organiza tion Process Shared Service</i>
<i>Management of Employee Contributi on</i>	<i>Increasing employ ee commit met and capabili ty</i>	<i>Employ ee Expert</i>	<i>Listening and respondi ng to employ ee providin g resistant to employ ee</i>
<i>Management of Transfor mation and Change</i>	<i>Creatin g Renewed Organiz ation</i>	<i>Change Agent</i>	<i>Managin g Transfor mation and change ensuring capacity for change</i>

Sumber : Dave Ulrich, hal-25

1. *Management SDM Strategic (MSHR)* adalah :
Proses penyesuaian (*aligning*) SDM terhadap/dengan strategi perusahaan melalui diagnosa organisasi, agar supaya strategi terlaksana yang dilakukan oleh SDM mitra (*partner strategic*).
2. *Management Infrastructure* Perusahaan (MFI), adalah :
Proses *re-engineering* (rekayasa ulang) organisasi : *share services*, untuk membangun infra struktur yang efisien yang dilakukan oleh SDM ahli *administrative*.
3. Manajemen Kontribusi Para Pegawai (MEC), adalah :
Proses mendengar dan tanggap terhadap pegawai dengan menyediakan sumber-sumber padanya untuk meningkatkan komitmen dan kapabilitinya (kompetensi) yang dilakukan oleh pegawai unggul (*employee champion*).
4. *Management Transformasi dan Perubahan (MTC)*, adalah :
Mengelola transformasi dan perubahan dengan menjamin dengan menjamin kapasitas untuk perusahaan, untuk menciptakan organisasi yang baru (*renewed*) melalui kegiatan SDM sebagai agen perubahan (*change agent*).



Gambar 4. Multiple Role Of Human Resources Management (Global Perspective)



6. Critical Capabilities

Kemampuan adalah suatu proses dan latihan dimana perusahaan dapat memberikan nilai tambah terhadap konsumen dengan cara-cara yang unik. Kemampuan tersebut antara lain :

<ul style="list-style-type: none"> • Menyesuaikan ukuran-ukuran kinerja dalam membuat prioritas strategik • Menaksir kemampuan kompetitor • Menarik dan menguasai orang-orang berkualitas/kaliber tinggi • Menjadi produsen berbiaya rendah • Menjadi pemimpin di bidang teknologi • Menjadi pemimpin yang berkualitas • Menjadi pemimpin di <i>customer service</i> • Menjadi kreatif • Cerdas dalam proses kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai keahlian teknik yang berkualitas tinggi • Mempunyai saluran distribusi yang dominan • Mempunyai karyawan yang berkomitmen • Mempunyai pemikiran-pemikiran global dari “atas ke bawah” • Mengidentifikasi dan membangun generasi
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Pemusatan pembuatan keputusan • Bekerja sama dengan pemerintah • Bersaing dalam lingkaran ekonomis • Membuat dan membagi visi strategis untuk masa depan • Berbagi dalam menciptakan pokok-pokok pikiran • Menciptakan kapasitas-kapasitas untuk mengarah ke perubahan • Menampilkan fleksibilitas kultural • Menampilkan kewirausahaan • Membangun akuntabilitas/konsekuensi yang jelas • Terkait dengan transformasi berskala besar • Memberi jaminan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan • Membangun kepercayaan diri • Membuat aliansi dengan bermacam-macam organisasi • Mempunyai produktivitas yang tinggi • Mempunyai kebudayaan kerja yang berbeda-beda 	<ul style="list-style-type: none"> • pemimpin yang selanjutnya • Memperbaiki produktivitas setiap tahun • Memperbaiki kecepatan • Meningkatkan <i>cash flow</i> • Inovatif • Belajar lebih cepat dari kompetitor • Menjaga tujuan jangka panjang • Menjaga hubungan baik dengan investor • Mengatur sistem manajemen finansial • Bergerak cepat menuju pemasaran baru • Menyusun persyaratan bagi konsumen • Memiliki satu kesatuan kultural • Mempraktekan manajemen partisipan
---	---



	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan pembelajaran yang berkelanjutan • Mengurangi waktu pengenalan produk-produk • Mengurangi proses pemesanan sampai pembayaran • Mengurangi pembagian organisasi • Mengatur ulang rencana sistem kerja • Membagi informasi • Berani mengambil resiko • Berpikir dan berbuat secara global • Bekerja dalam kelompok • Bekerja tanpa batasan-batasan.
--	---

7. Proses Perubahan Organisasi

Menanggapi perkembangan lingkungan eksternal perusahaan baik perkembangan ekonomi, pasar, teknologi, *trend* sosial, maupun lingkungan sosial, setiap perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya.

Berbicara tentang pengembangan keorganisasian, berarti bahwa kita perlu berbicara kembali tentang perubahan keorganisasian. Orang sering kali mengajukan pertanyaan sebagai berikut : “... mengapa organisasi kita perlu diubah atau mengalami perubahan?. Biasanya kita mendengar jawaban-jawaban yang berbentuk pertanyaan-pertanyaan klise seperti misalnya : teknologi sedang berkembang dengan kecepatan yang memusingkan (para pelaku bisnis)-kejutan-kejutan ekonomi muncul dengan cepatnya – persaingan internasional makin ketat saja – dan seterusnya. Dengan demikian berarti bahwa hal yang konstan adalah perubahan itu sendiri. Perusahaan-perusahaan dapat mencapai keberhasilan, melalui perubahan-perubahan evolusioner, skala kecil atau dalam kasus lain perusahaan-perusahaan dapat mencapai keberhasilan melalui gerakan perubahan-perubahan yang cepat, masif, serta yang bersifat revolusioner. Ada berbagai macam tipe perubahan yang perlu didiagnosis-apabila mereka dianggap sangat bermanfaat. Aneka macam tekanan yang dewasa ini dihadapi oleh pelbagai perusahaan mencakup perubahan yang tidak direncanakan (*unplanned change*) dan perubahan yang direncanakan (*planned change*); di dalam Tabel 3. Berisikan sejumlah tipe perubahan keorganisasian (Lussier, 1997 : 248).

Tabel 3. Tipe-Tipe Perubahan Keorganisasian

PERUBAHAN STRATEGIK	PERUBAHAN SRUKTURAL
<ul style="list-style-type: none"> • Postur pertumbuhan • Pendekatan berbalik • Penarikan diri • Stabilitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisasi fungsional • Pendaftaran Hierarki • Struktur Tim • Desentralisasi kekuasaan
<ul style="list-style-type: none"> • Otomasi proses • <i>Networking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoalan-persoalan



<ul style="list-style-type: none"> • Memperbaharui peranti keras (<i>hardware</i>) • Aplikasi baru peranti lunak/konversi 	<ul style="list-style-type: none"> • sikap/komitmen • Dampak kinerja/perbaikan-perbaikan • Inisiatif-inisiatif kualitas kehidupan kerja • Redesain pekerjaan/upaya-upaya motivasi
---	---

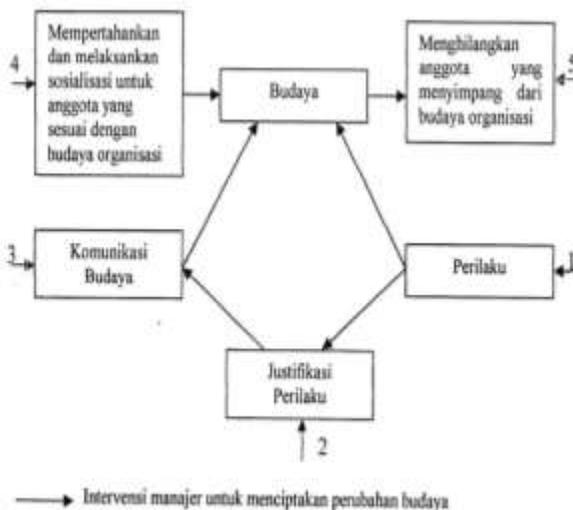
Menurut Smith (1997) pentingnya peran manajer dalam menangani masalah perubahan organisasi bahwa *innovation begins with the leader or business manager*.

Manajer dalam merubah kebudayaan dilukiskan pada gambar 4. Mengenai intervensi manajer dalam proses perubahan budaya yang menjelaskan pada poin-poin mana manajer dapat mempengaruhi perubahan budaya organisasi. Salah satu cara efektif untuk melaksanakan proses perubahan budaya adalah merubah kebiasaan dan nilai individu yang sudah menjadi suatu budaya dalam organisasi dengan cara merubah perilaku individu. Tetapi perubahan perilaku tidak menjamin terjadinya perubahan budaya karena ada faktor yuridiksi yang berperan dalam proses perubahan budaya organisasi. Oleh karena itu manajer harus mampu mempengaruhi dan memotivasi anggotanya untuk mau merubah perilaku dan menerima rencana perubahan yang akan dijalankan agar proses perubahan dapat berjalan dengan baik.

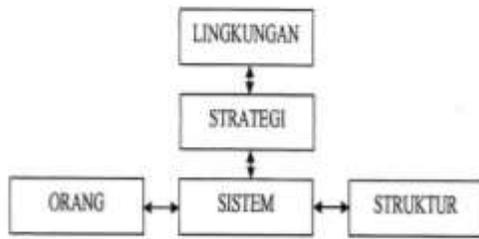
Melalui intervensi tersebut, manajer dapat melakukan seleksi terhadap anggota dan mensosialisasikan atau mengajarkan budaya organisasi terhadap anggota baru dan mempertahankan anggota lama yang sesuai dengan budaya baru, dan menghilangkan

anggota lama yang menyimpang dengan budaya baru yang diterapkan.

Selain mengorganisasi perubahan budaya yang berperan penting sebagai motivator dalam proses perubahan organisasi, bahkan manajer dan komitmennya untuk melakukan perubahan dianggap sebagai kunci keberhasilan pelaksanaan program perubahan (Jeanne Almaraz, 1994). Dalam melakukan perubahan, manajer manajer harus mempertimbangkan kapabilitas organisasi dengan melihat karakteristik dan perubahan lingkungan bisnis, dan menentukan strategi apa yang sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal organisasi sehingga jelas pada bagian-bagian mana dalam organisasi yang perlu diubah. Selain itu, manajer juga harus mampu menciptakan kondisi lingkungan organisasi yang mendukung proses inovasi yaitu kondisi yang menunjang terlaksananya proses penyempurnaan yang berkelanjutan (Hidayat, 1994).



Gambar 5. Intervensi Manajer Dalam Proses Perubahan Budaya
(sumber : Ivancevich dan Matteson, 1999)



Gambar 6. Intervensi Manajer Dalam Perubahan Organisasi

(Sumber : Clarke, 1999)

Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam penetapan strategi ini meliputi aspek individu, sistem dan struktur. Aspek individu, mempertimbangkan bagaimana kemampuan para manajer bagian, bagaimana kecocokan gaya kepemimpinan manajer sebelumnya dengan sekarang, dan bagaimana budaya organisasi yang ada. Aspek sistem perlu dipertimbangkan sistem apakah yang diperlukan telah ada, bagaimana kegiatan operasional, pemeliharaan sumber daya manusia, sistem penghargaan, dan komunikasi yang diberlakukan dalam organisasi. Struktur yaitu bagaimana struktur divisional, atau unit bisnis saat ini, bagaimana rentang kendali, tingkat hirarki, tanggung jawab, dan derajat spesialisasi, dan apakah struktur yang berlaku telah berjalan. Penjelasan identifikasi agenda perubahan organisasi tersebut dapat dijelaskan melalui Gambar-7.



Gambar 7. Target Keorganisasian Untuk Perubahan Yang Direncanakan

(Schermerhorn et al., 1994:638)

8. Mengelola Perubahan Melalui *Organizational Development (OD)*.

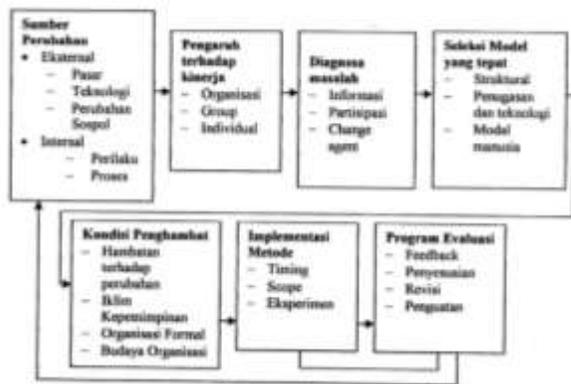
Salah satu pendekatan makro yang diterapkan untuk merencanakan perubahan organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia adalah *organizational Development (OD)* yang merupakan pendekatan modern dalam merubah dan mengembangkan sumber daya manusia untuk memperbaiki kinerja melalui perbaikan iklim pembuatan keputusan (*decision making*). Proses mengelola perubahan organisasi melalui OD meliputi beberapa tahap seperti digambarkan dalam Gambar-8.

Model pengelolaan perubahan organisasi melalui pendekatan OD menjelaskan sumber perubahan baik dari luar organisasi yaitu perubahan pasar, perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan sosial politik maupun sumber perubahan dalam organisasi yaitu perilaku dan proses. Masalah proses dalam organisasi berkaitan dengan pengambilan keputusan yang seringkali terlalu lambat, tidak berkualitas, bahkan gagal dan komunikasi yang sering memiliki sirkulasi rendah dan menyebabkan kegagalan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Sedangkan masalah perilaku berkaitan dengan rendahnya moral anggota organisasi, tingginya tingkat ketidakhadiran kerja (*absen*) dan *turn over* (tingkat keluar masuknya anggot

Mengetahui sumber perubahan yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan sangat penting untuk mendiagnosa masalah-masalah yang dihadapi dan mungkin akan muncul saat pelaksanaan proses perubahan organisasi. Diagnosa masalah dilakukan dengan mencari akar masalah yang ada yaitu kondisi atau masalah apa yang bertentangan dengan situasi yang ada, komponen/bagian organisasi yang memerlukan perubahan, dan apa tujuan perubahan dilakukan. Peran *change agent* sangat diperlukan untuk mengumpulkan informasi baik melalui interview, attitude survey, maupun dari orang di luar organisasi sehingga dapat ditemukan solusi atau masalah yang ada.



Dalam melaksanakan proses perubahan, manajer memiliki beberapa metoda atau pendekatan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, meliputi pendekatan struktural, pendekatan tugas dan teknologi dan pendekatan sumber daya manusia



Gambar 8. Model Untuk Mengelola Organizational Development

(Sumber : Ivancevich dan Matteson – 1999)

9. Peran Budaya Organisasi Dalam Proses Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi sebagai upaya merespon perkembangan lingkungan eksternal memerlukan peran sumber manusia sebagai subjek atau pelaku proses perubahan organisasi. Untuk memotivasi individu agar proses tersebut berhasil dilakukan diperlukan peran budaya organisasi yang fleksibel yang mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar sehingga tetap mampu bertahan dalam lingkungannya karena budaya merupakan aspek yang memainkan peranan penting dalam lingkungan bisnis (Tjahjadi, 1993). Untuk mengelola proses perubahan organisasi maupun budaya dalam arti menjadikan budaya organisasi yang tidak kaku, diperlukan peran manajer selaku pemegang otoritas dalam organisasi. Salah satu pendekatan dipakai adalah dengan OD yang bertujuan untuk memperbaiki proses pembuatan keputusan dan proses organisasi khususnya melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif. Untuk menciptakan hubungan antar budaya dan perubahan diperlukan cultural screen untuk mengidentifikasi bagaimana cara terbaik

melaksanakan dan mengembangkan perubahan organisasi (Galpin,1996). Peran budaya organisasi dalam proses perubahan digambarkan dalam gambar berikut.

Penerapan *cultural screen* dalam proses perubahan digunakan untuk mengevaluasi perubahan yang diinginkan melalui komponen-komponen budaya organisasi yang sangat membantu organisasi dalam mengidentifikasi komponen budaya yang relevan terhadap proses perubahan.



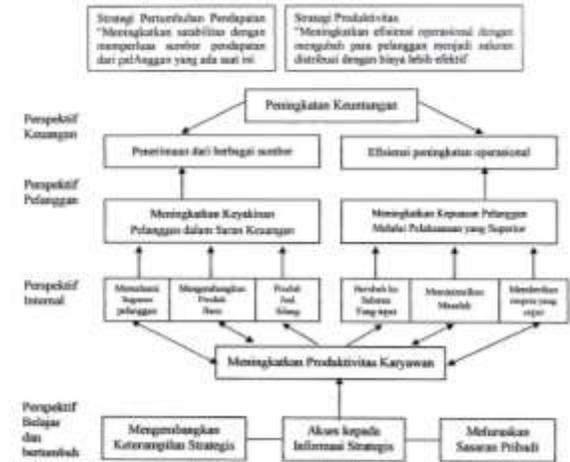
Gambar 9. Penerapan Cultural Screen Dalam Proses Perubahan Organisasi

Pelaksanaan proses perubahan memerlukan keterlibatan individu dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi unruk melaksanakan dan mengelola proses perubahan secara berkesinambungan karena perubahan tanpa pengelolaan akan menyebabkan kegagalan dalam pencapaian tujuan. Untuk mengetahui dampak proses perubahan terhadap organisasi dapat dilihat dari perubahan perilaku (*behavioral observation*) setiap individu dalam organisasi baik pihak baik pihak manajemen maupun anggota organisasi untuk melihat apakah proses perubahan telah terjadi misalnya dengan melihat apakah ada perbaikan kualitas pelayanan konsumen, peningkatan tim kerja, atau komunikasi yang lebih baik. Selain itu dapat dilihat dari *feedback* pihak manajemen maupun anggota terhadap organisasi yang merupakan sumber utama untuk mengetahui persepsi tentang kepuasan kerja setelah adanya proses perubahan.



10. Pengukuran : Model *Balance Scorecard* – Mutu SDM

Balanced Scorecard (BS) adalah produk dari suatu penelitian pada tahun 1980-an yang dibuat untuk merancang sebuah pendekatan baru terhadap pengukuran kinerja yang berhubungan dengan masalah manajerial yang berkembang. Ukuran keuangan dirasa perlu di dalam menilai dan mengukur kinerja keorganisasian. Sebagai pionirnya adalah David Norton dan Bob Kaplan yang mengatakan ukuran kinerja yang baru didasarkan pada pandangan holistik dan simultan (Creelman, James dan Naresh Makhijani, 2005). Mereka menyebutkan bahwa BS merupakan sebuah manajemen strategi dan sistem implementasi yang terdiri dari atas peta strategi lengkap dengan ukuran, target, dan inisiatif strategis *scorecard* (Gambar 10). Inti filosofinya adalah metode ini dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan strategis organisasi yang merupakan hasil dari hubungan indikator penyebab dan indikator akibat di dalam tiga perspektif non keuangan dan satu perspektif keuangan. Artinya, keberhasilan dari perspektif belajar dan bertumbuh (dasar dari peta strategi) memiliki pengaruh sebab akibat atas keberhasilan dari perspektif internal. Pada gilirannya akan menciptakan keberhasilan dari perspektif pelanggan dan akhirnya keberhasilan dari perspektif keuangan atau pemegang saham, seperti terlihat pada Gambar 10.



Gambar 10.

Pola Peta Strategi

Gambar 10. menunjukkan peta strategi yang berfungsi sebagai peta implementasi organisasi. Disitu dijelaskan tujuan strategis tingkat tinggi yang harus dimiliki oleh suatu organisasi jika ingin berhasil melaksanakan strateginya. Tema-tema strategis yang sering dirumuskan adalah pertumbuhan pendapatan, pengembangan mutu produk, dan pengembangan produk baru yang tampil beda, atau keunggulan operasional. Tema ini mencerminkan kemampuan organisasi mengembangkan kompetensi dan kemampuan yang dapat mendorong kinerja yang berbeda untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Sejalan dengan inti filosofinya, peta strategi yang menggambarkan hubungan sebab akibat. Artinya, kinerja perusahaan diawali dari keberhasilan atau kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang umumnya menyangkut masalah SDM. Kemudian, kinerja perspektif itu memengaruhi perspektif pelanggan dan akhirnya berpengaruh pada perspektif keuangan atau pemegang saham.

Agar penerapan BS berhasil maka organisasi yang berfokus pada strategis harus menerapkan prinsip-prinsip dasar (Creelman and Makhijani, 2005), yaitu :

- 1) Menterjemahkan strategi ke dalam konteks operasional (pembuatan pada strategi dan BS).



- 2) Menyelaraskan organisasi dengan strategi (peran perusahaan, sinergi unit bisnis, dan sinergi jasa bersama).
- 3) Membuat strategi pekerjaan rutin dari semua orang (kesadaran strategi, *scorecard* pribadi, dan *balance paycheques*).
- 4) Membuat strategi menjadi proses berlanjut (menghubungkan anggaran dengan strategi, sistem analisa dan informasi, serta pembelajaran strategis), dan
- 5) Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif (mobilisasi, proses tata kelola, dan sistem manajemen strategis).

Menurut praktiknya, berbagai organisasi memiliki sejumlah perspektif pada peta strategis yang berbeda-beda. Jumlahnya sangat bergantung pada budaya atau kebutuhan kinerja masing-masing organisasi. Jadi, jumlah empat perspektif dan bahkan hirarkinya dalam peta strategis bukanlah standar dan bukan merupakan keharusan mandatori.

Selama lebih dari sepuluh tahun ini banyak perhatian difokuskan pada fungsi SDM terhadap keberhasilan suatu organisasi. Secara tradisi fungsi utama dari karyawan, misalnya hanyalah dilihat dari sisi administrasi dan keprofesionalitas dan produktivitas atau kinerja karyawan SDM. Jarang sekali menganalisis bagaimana peran SDM dalam pencapaian keseluruhan strategi organisasi secara terukur. Hal ini tampak dari berbagai perspektif berikut (Becker, Brian E, Huslid, Mark A, and Ulrich, Dave, 2001).

- 1) Perspektif personal : perusahaan menyewa dan membayar seseorang, tetapi tidak fokus pada bagaimana menyewa para karyawan yang unggul.
- 2) Perspektif kompensasi : perusahaan menggunakan bonus, insentif, dan penghargaan lainnya berdasarkan tingkat kinerja karyawan. Hal ini merupakan langkah awal perusahaan mengandalkan pada karyawan sebagai unsur keunggulan kompetitif, Namun demikian, perusahaan tidak

menempatkan SDM karyawan sebagai aset strategis,

- 3) Perspektif Pensejajaran : para manajer senior menganggap karyawan sebagai aset strategis. Namun demikian, dalam menginvestasi SDM mereka tidak mempertimbangkan kapabilitas SDM dengan teliti. Karena itu, sistem SDM tidak memengaruhi perspektif manajemen.
- 4) Perspektif kinerja tinggi : karyawan dan para eksekutif lainnya memandang SDM sebagai suatu sistem yang melekat di dalam sistem yang lebih besar dari implementasi strategi organisasi. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara dua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan.

Sehubungan dengan empat perspektif itu, lalu muncul gagasan baru tentang perlu dilakukan penerapan model *Scorecard* SDM. Sistem *scorecard* mutu SDM merupakan metode pengukuran kinerja karyawan (SDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pengukuran ini membantu perusahaan dalam mengendalikan biaya nilai perusahaan, menilai kontribusi SDM, mendorong adanya ubahan, dan fleksibilitas organisasi. Karena itu, *scorecard* SDM merupakan bagian dari strategi perusahaan.

Dalam penerapannya ada dua dimensi yang perlu dijadikan dasar pengukuran yakni (1) Kompetensi SDM, yang berhubungan dengan penguasaan pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, dan karakteristik keperibadian yang memengaruhi kinerjanya secara langsung, dan (2) Pengukuran sistem kerja dengan kinerja tinggi yang menitikberatkan pada bagaimana organisasi bekerja melalui fungsi-fungsi SDM yang menekankan pada orientasi kinerja untuk setiap aktivitas, misalnya berapa banyak karyawan dengan mutu SDM terbaik yang terekrut dan atau direkrut, berapa banyak waktu yang digunakan untuk pelatihan karyawan setiap tahunnya, bagaimana dengan sistem



pembayaran jasanya, dan apakah ada perbedaan balas jasa terhadap karyawan menurut tingkat kerjanya.

Berikut ini ditunjukkan ilustrasi bagaimana kompetensi karyawan (mutu SDM) mampu menjadi penggerak perilaku positif dalam pencapaian kinerja perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Anthony J Rucci, Steven P. Kirn, Richar T. Quinn (2001) dalam Becker, Huslid and Ulrich (2001). Studi Kasus di Perusahaan Sear yang dilakukan Anthony *et.al.* menunjukkan bagaimana para karyawan telah mendorong kuat timbulnya kepuasan pelanggan dan pada gilirannya tingkat kepuasan tersebut memengaruhi kinerja organisasi. Implikasinya, perusahaan itu melibatkan semua tingkat organisasi, mulai dari direksi manajer, dan penyelia, untuk bergerak bersama dalam suatu sistem SDM dalam menciptakan nilai kinerja perusahaan. Dengan penggunaan model *scorecard*, Anthony dan kawan-kawannya berhipotesis bahwa ada hubungan erat antara unsur-unsur perilaku karyawan, kepuasan pelanggan dan kinerja finansial perusahaan. Berikut disajikan Gambar 11 tentang ilustrasi bagaimana perusahaan menciptakan nilai kinerja dengan fokus pada strategi bisnis.

Gambar 11. menunjukkan bahwa dalam model *scorecard* terdapat empat perspektif yang menyangkut finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tampak bahwa kinerja perusahaan pada awalnya ditentukan oleh produk pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (karakteristik personal). Disini keterampilan karyawan (salah satu saja dari karakteristik) mendorong terjadinya perubahan perspektid personal internal bisnis, yakni kualitas dan siklus waktu proses. Ubahan ini akan memengaruhi tingkat kepuasan pelanggan dan pada gilirannya akan memengaruhi perspektif finansial dalam bentuk penerimaan perusahaan yang meningkat.



Gambar 11.
Ilustrasi Sederhana dari Penciptaan Nilai

Sumber : Robert S. Kaplan and David Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston, MA Harvard Business School press, 1996, dalam Becker, Huslid, and Ulrich, 2001).

Implikasi dari gambar-11 adalah terdapat keterkaitan antara perspektif finansial dan nonfinansial di dalam menentukan kinerja perusahaan. Untuk itu, para manajer perlu memahami keterkaitan ini. Alur sebab-akibat mendorong para manajer tidak hanya memikirkan aspek finansial saja, tetapi juga mengapresiasi pentingnya indikator keberhasilan lainnya. Dengan kata lain, perspektif nonfinansial perlu diberi “nilai” dalam organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya, termasuk SDM Secara optimum.

Dalam praktiknya, pengembangan *scorecard* SDM dan pelaksanaannya secara aktual merupakan dua hal yang berbeda. Steve Kerr dalam Becker, Huslid dan Ulrich (2001) menyatakan bahwa tiap upaya perubahan memiliki dua unsur generik yang diformulasikan dalam bentuk persamaan berikut :

Perubahan Efektif = Mutu x Penerimaan (Keyakinan)

Mutu Berarti bahwa aspek-aspek teknis suatu perubahan harus didefinisikan secara jelas. Dalam hal ini, aspek teknis yang dimaksud adalah dari penerapan *scorecard* SDM. Seperti telah diungkapkan, *scorecard* harus terkait dengan strategi perusahaan, sama dan sebangun dengan fungsi SDM, sistem SDM, serta perilaku karyawan, dan teruji diukur dari keandalan (*reliability*) dan keabsahannya (*validity*). Namun demikian,



penerapan mutu *scorecard* SDM yang tinggi tidak menjamin terjadinya keberhasilan seperti yang diharapkan. Untuk itu, perlu diperkuat oleh penerimaan (keyakinan) pengguna yang tinggi dalam bentuk kegairahan dan ketertarikan yang tinggi pula.

Hasil pengamatan empiris menunjukkan bahwa setelah perusahaan menerapkan model strategi baru, khususnya tentang *scorecard* SDM, maka adanya upaya perbaikan dalam sikap karyawan sebesar 5 poin akan mendorong perbaikan kepuasan pelanggan sebesar 1,3 poin dan kemudian pertumbuhan penerimaan perusahaan sebesar 0,5 poin (Becker, Huslid, and Ulrich, 2001). Hasil penelitian lain menunjukkan adanya hubungan positif antara sistem kerja dengan kinerja tinggi (*A High-Performance Work System*) dengan kinerja finansial perusahaan. Jika rata-rata perusahaan memperbaiki sistem SDM-nya sebesar 33% maka nilai pemegang saham akan meningkat kira-kira sebesar 20%. Selain itu, akan meningkatkan nilai keuntungan sebanyak 25%, produktivitas karyawan sebanyak 4,8%, dan mengurangi *labor turnover* sebanyak 7,6%.

Implikasi dari tinjauan teoritis dan hasil pengamatan empiris ini menunjukkan bahwa faktor-faktor kunci keberhasilan penerapan *scorecard* SDM yang perlu dipertimbangkan dan dilaksanakan agar terjadi perubahan efektif adalah : (1) siapa yang mengarahkan, sponsor, dan bertanggung jawab terhadap perubahan, (2) mengapa memilih dan seberapa jauh *scorecard* dinilai tepat, (3) apa yang diinginkan dari penerapan *scorecard*, (4) siapa yang dibutuhkan untuk mendukung proyek ini, (5) bagaimana membangun sistem agar perubahan bersinambung, (6) apa yang akan digunakan untuk mengawasi proses pelaksanaannya dan (7) bagaimana membuat upaya penerapan *scorecard* dapat bersinambung.

11. Pengukuran SDM : *Return of Investment* (ROI)

Keunggulan :

1. ROI merupakan gambaran tunggal keseluruhan yang dipengaruhi oleh segala sesuatu yang telah terjadi.
2. ROI mengukur seberapa baik seorang manajer divisi menggunakan aktiva perusahaan untuk menghasilkan laba. ROI juga merupakan cara yang baik untuk mengecek akurasi proposal investasi modal yang diajukan.
3. ROI merupakan satuan umum yang dapat diperbandingkan dengan banyak entitas bisnis lainnya.
4. ROI memberikan sebuah insentif untuk memperoleh dan menggunakan aktiva baru hanya bila penggunaan aktiva tersebut akan meningkatkan *return* yang diinginkan dengan efisien.

Keterbatasan

1. ROI sangat sensitif terhadap kebijakan penyusutan yang digunakan. Depresiasi/penyusutan menghilangkan penyimpangan antar divisi yang mempengaruhi kinerja ROI. Teknik percepatan depresiasi akan meningkatkan ROI, menimbulkan konflik dengan anggaran modal yang menggunakan analisis diskonto aliran kas.
2. ROI sensitif terhadap nilai buku. Perusahaan yang lebih tua dengan penyusutan aktiva yang lebih besar mempunyai basis investasi yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan pabrik yang lebih baru (perhatikan juga dampak inflasi), yang relatif meningkatkan ROI yang dimilikinya. Perhatikan pula bahwa dengan menekan investasi modal atau menjual aset, kinerja ROI dapat ditingkatkan.
3. Di banyak perusahaan yang menggunakan ROI, satu divisi menjual kepada divisi lainnya. Sebagai hasilnya, harga perpindahan pasti terjadi. Biaya yang timbul mempengaruhi laba. Karena itu, di



dalam teori, harga perpindahan (*transfer price*) harus didasarkan pada dampak total terhadap laba perusahaan, bila tidak, beberapa manajer pusat investasi yang terkait akan menderita kerugian. Harga perpindahan yang pantas sulit ditentukan.

4. Jika sebuah divisi beroperasi dalam industri yang memiliki kondisi yang menguntungkan dan sementara divisi yang lain beroperasi dalam kondisi yang kurang menguntungkan, diisi yang berada dalam kondisi industri yang menguntungkan otomatis akan “terlihat” lebih baik dari divisi yang lain.
5. Rentang waktu penilain yang tersedia sangat pendek. Kinerja para manajer divisi haruslah diukur dalam jangka panjang. Hal ini merupakan kapasitas rentang waktu yang hanya dimiliki oleh manajemen puncak.
6. Daur hidup bisnis sangat mempengaruhi kinerja ROI, sering mengabaikan kinerja manajerial yang ada.

PENUTUP

Kesimpulan

SDM merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan karena SDM adalah pelaksana setiap kegiatan dalam perusahaan. Mengingat pentingnya SDM dalam perusahaan, perlu adanya integrasi fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan. Usaha-usaha untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu pertama, mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau aktivitas personal, kedua, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan sasaran-sasaran strategis atau kondisi lingkungan yang pasti, dan ketiga, menyediakan sarana-sarana integrasi SDM dalam usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan. Melalui integrasi tersebut diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi

organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anthony, Govindarajan, 2001, *Management Control Systems*, Tenth Edition, New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- [2] Alan Deutschman (2007), *Change or Die*, HarperCollins Publisher Inc., 10 East 53rd Street, New York, NY 10022
- [3] Arfan Ikhsan, Ida Bagus Agung Dharmanegara, 2010, *Akuntansi dan Manajemen Keuangan Rumah Sakit*, Graha Ilmu, Jakarta
- [4] Atkinson, A.A., R.D. Banker., R.S. Kaplan and Y.S. Mark, *Management Control System*, Third Edition, New Jersey : Prentice Hall International, Inc, 2001.
- [5] Boudreau, John W. and Ramstad, Peter M. 2005. *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition*. *Human Resource Management Journal*; Volume 44, Issue 2, pg.129–136
- [6] Dessler, Gary, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I, Edisi kesepuluh, Alih Bahasa Paramita Rahayu*, PT. Indeks, Jakarta
- [7] Ivancevich, John M dan Konopaske, Robert. 2012. *Human Resource Management*. NewYork : McGraw-Hill Irwin
- [8] Jeffrey A Mello (2002), *Strategic Human Resources Management – Chapter 14 : International Human Resources Australia :South-Western/Cengage Learning*
- [9] Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard*,



-
- Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi,
Alih Bahasa : Peter R. Yosi Pasla, 2000,
Jakarta : Erlangga.
- [10] Mello, Jeffrey A. 2011. Strategic Human
Resource Management (3 rd edition).
United States of America: South-Western
Publishing Co.
- [11] Mulyadi, 2001, Balanced Scorecard : Alat
Manajemen Kontemporer untuk Pelipat
Ganda Kinerja Keuangan, Edisi Pertama,
Jakarta : Salemba Empat.
- [12] Simamora, Henry. 2012. Manajemen
Sumber Daya Manusia. Edisi 1.
Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta
- [13] Ulrich, David, (1998), Human Resources
Champion. Harvard Business School
Press., Boston
- [14] Widjaya, Amin, 2000, Pengukuran
Kinerja dengan *Balanced Scorecard*,
Jakarta : Harvindo