

PENGARUH MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA STRATEGI DAN MANAJEMEN TRANSFORMASI TERHADAPKEUNGGULAN BERSAING

Dian Sudiantini, Siska Atmaja , Winda Siregar.

Fakultas Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Dian.sudiantini@dsn.ubharajaya.ac.id , siskaatmaja01@gmail.com

windasiregar1602@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima : September 2023

Direvisi : September 2023

Disetujui : September 2023

*Kata-kata kunci: Manajemen
SDM, Keunggulan Bersaing.*

ABSTRACT:

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah Untuk menguraikan pengaruh dari dua konsep teoritis yaitu; manajemen sumber daya manusia strategis, dan manajemen transformasi dan perubahan yang mempengaruhi keunggulan bersaing suatu perusahaan. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan bersaing suatu perusahaan. Metode yang digunakan adalah Lybrary Research, dengan jalan meneliti literatur-literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Hasil penelitian yang diperoleh dari literatur-literatur yang digunakan menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun secara bersama-sama manajemen sumber daya manusia strategi dan manajemen transformasi dan perubahan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Implikasi dari penelitian ini bagi praktisi dan peneliti diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penentuan strategi dan kebijakan bisnis melalui teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini.

PENDAHULUAN

Persaingan global yang semakin intens dewasa ini memerlukan analisis terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi pencapaian tujuan sebuah organisasi bisnis. Orientasi bisnis dan strategi sumber daya manusia pun perlu diubah untuk memperoleh peluang-peluang serta menghindari ancaman. Kekuatan dari luar seperti; dominasi konsumen, perubahan tehnologi, deregulasi dan perubahan sosial tentu saja menimbulkan tantangan sekaligus peluang baru bagi kreativitas sumber daya manusia. Dalam hal ini pihak manajemen perlu memfokuskan kembali strategis (*strategic refocusing*) secara berkesinambungan untuk mendapatkan peluang-peluang dan terhindar dari ancaman-ancaman yang diakibatkan oleh gejolak persaingan yang sangat sulit dikendalikan.

Sumber daya manusia sebagai pengelola sebuah organisasi bisnis harus selalu

tanggap terhadap persaingan global yang selalu berubah setiap saat dengan melakukan perubahan lingkup usaha, menciptakan hubungan jaringan kerja yang baru, bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Manajemen sumber daya manusia strategis diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing yang merupakan suatu proses yang dinamis yang bisa dicapai melalui keterampilan superior yang mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan operasional. Sumber daya manusia yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan tersebut. Secara singkat ada beberapa hal yang perlu dipahami sebagai sumber keunggulan yaitu; keterampilan superior, sumber daya yang superior, pengendalian yang superior. Hal ini akan membentuk keunggulan posisi organisasi bisnis karena mampu menciptakan *customer value* yang superior dan biaya yang lebih rendah.

Manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS) merupakan keterkaitan dari sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi sesuai dengan perubahan lingkungannya, atau dengan kata lain, merupakan pola penyebaran sumber daya manusia dari kegiatan-kegiatan terencana yang dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Hasil akhir dari MSDMS khususnya dalam organisasi bisnis adalah kemampuannya secara terus menerus meningkatkan atau mempertahankan kepuasan dan loyalitas konsumen, pangsa pasar dan kemampuan yang tinggi. Sumber daya manusia merupakan pengambil keputusan dalam aspek keuangan, pemasaran, operasi, dan pemanfaatan teknologi dalam produksi. MSDMS mempertimbangkan implikasi strategi perusahaan pada seluruh sistem sumber daya manusia dalam organisasi dengan cara menerjemahkan tujuan-tujuan perusahaan kedalam sistem-sistem manajemen manusia yang spesifik. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh dukungan yang jelas pada misi dan strategis organisasi. Rossenfield, et. Al, (1997) menyatakan bahwa di era globalisasi ini setiap organisasi harus memformulasikan strateginya dalam konteks global. Saat ini sangat penting memahami sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan global. Manajemen organisasi/perusahaan yang baik harus mengetahui dengan pasti bagaimana produktivitas dapat ditingkatkan. Peningkatan produktivitas berasal dari kelompok SDM yang tertantang, diberdayakan, mempunyai semangat yang tinggi untuk meraih keunggulan bersaing.

Bila dihubungkan MSDM Strategis dengan transformasi dan perubahan terhadap keunggulan bersaing maka diperlukan kapabilitas spesial seperti yang dikemukakan oleh Gratton (1999); Kapabilitas transformasi sebagian tergantung pada kemampuan untuk menciptakan dan menanamkan proses yang menghubungkan strategi bisnis dengan perilaku dan kinerja individu serta tim. Transformasi dan perubahan di dalam organisasi merupakan tanggung jawab manajer yang berfungsi sebagai *change agent*, oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang profesional yang memiliki kompetensi untuk memenuhi peran

sebagai change agent. Menurut Yeung, Woolcock & Sullivan (1996) kompetensi yang harus dimiliki oleh SDM profesional di masa datang meliputi; *business knowledge, customer orientation, effective communication, credibility and integrity, systemic, perspective, negotiation and conflict resolution skills*.

Organisasi harus dapat merespon banyak kejadian yang disebabkan oleh perubahan lingkungan. Perubahan tersebut melibatkan manusia dan akan mempengaruhi manusia, perubahan ini memiliki implikasi utama pada pengelolaan SDM dan menimbulkan isu yang nyata bagi pihak-pihak yang terkait dengan SDM. Untuk membahas implikasi ini secara efektif, organisasi perlu memahami perubahan tersebut dan memahami prosesnya. Dessler (2005) menyatakan akibat konstelasi perubahan yang disebabkan globalisasi membentuk "*Uncertainty and Turbulance rapid change*" yang ditandai dengan "*more customer choise, merger and divestitures, join venture, more complexity, short product llife cycles, market fragmentation, more uncertainty for manager and record nnumbers of business failures*". Menghadapi perubahan tersebut mengharuskan organisasi untuk membangun keunggulan pada setiap sumber daya yang dimilikinya.

Menghadapi persaingan yang sangat ketat dewasa ini (*hyper competition*), diperlukan pengelolaan SDM yang strategis, diperlukan transformasi dan perubahan yang adaptif terhadap lingkungannya. Dalam kerangka ini, MSDMS, transformasi dan perubahan akan memberikan peluang pemilikan *superior value* yang sangat berpengaruh dalam meraih dan mempertahankan keunggulan bersaing. Berdasarkan uraian di atas maka diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh manajemen sumber daya manusia strategis terhadap keunggulan bersaing; 2) Bagaimana pengaruh manajemen transformasi dan perubahan terhadap keunggulan bersaing; 3) Bagaimana pengaruh manajemen sumber daya manusia strategis dan manajemen transformasi dan perubahan terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dirumuskan tujuan penulisan sebagai berikut: 1) Untuk menguraikan konsep teoritis manajemen sumber daya manusia strategis yang mempengaruhi keunggulan bersaing suatu perusahaan; 2) Untuk menguraikan konsep teoritis manajemen transformasi dan perubahan yang mempengaruhi keunggulan bersaing suatu perusahaan; 3) Untuk menguraikan pengaruh dari dua konsep teoritis yaitu; konsep teoritis manajemen sumber daya manusia strategis, dan konsep teoritis manajemen transformasi dan perubahan yang mempengaruhi keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik

Istilah Sumber Daya Manusia Stratejik mengacu pada serangkaian tindakan spesifik manajemen SDM yang didorong oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, salah satu tujuan stratejik fedEx adalah meraih tingkat pelayanan pelanggan yang superior dan tingkat keuntungan yang tinggi melalui tenaga kerja

yang memiliki komitmen tinggi. Tujuan yang terpenting dari strategi SDM adalah membangun karyawan yang memiliki komitmen terutama dalam lingkungan tanpa serikat kerja. Strategi SDM spesifik dari FedEx berasal dari tujuan ini, termasuk menggunakan berbagai metode untuk membangun komunikasi dua arah, menyaring manajer potensial yang memiliki nilai yang tidak berorientasi pada orang; memberikan jaminan untuk perlakuan yang paling adil dan keamanan bagi semua karyawan; dan memanfaatkan berbagai promosi dalam berbagai aktivitas serta memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyadari sepenuhnya potensi mereka.

Pengertian Strategi

Gordon (2002: 365) membeberkan konsep baru yakni 'focus on strategic capabilities'. *Strategies should be framed in terms of strategic capabilities rather than strategies per se. Base a plan on the range of capabilities a company should including process, technology, people and knowledge/insight*". Jauch and Glueck (1997:12) menyatakan "Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancannng untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Wheelen and Hunger (2002:13) memberikan pengertian strategi sebagai berikut: *A strategy of a corporation forms a comprehensive master plan stating how the corporation will achieve its mission and objectives.* Jeffrey A. Mello (2002:67) memberikandefinisi strategy yaitu, *strategy is how the organization intends to achieve its goals.* Fred R. David (2001:10) memberikan definisi strategi sebagai berikut: *strategies are the means by which long-term objectives will achieved.*

Dari pendapat para ahli diatas dapat dikemukakan bahwa strategi merupakan rencana yang mencakup sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi untuk mengarahkan kompetensi inti melalui beberapa cara atau alternative pola-pola perencanaan yang dipertimbangkan, dipilih, dimplementasikan dan dievaluasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi

Schuler (1997) Semua aktivitas yang mempengaruhi perilaku individu dalam usaha mereka untuk merumuskan dan menerapkan kebutuhan strategis perusahaan. Amstrong (2003) Pendekatan untuk membuat keputusan pada skema dan rencana organisasi berkaitan dengan hubungan pekerjaan dan kebijakan serta pelaksanaan perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, imbalan dan hubungan karyawan. Gomes (2001 : 83) terdiri atas perencanaan, analisis dan klasifikasi pekerjaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, evaluasi pekerjaan dan kompensasi, motivasi kerja dan pelatihan serta pengembangan. Dessler (2001: 21) *Human resource strategic means accepting human resources function as strategic partner in both the formulation of company's strategy, as well as in the implementation of those strategies*

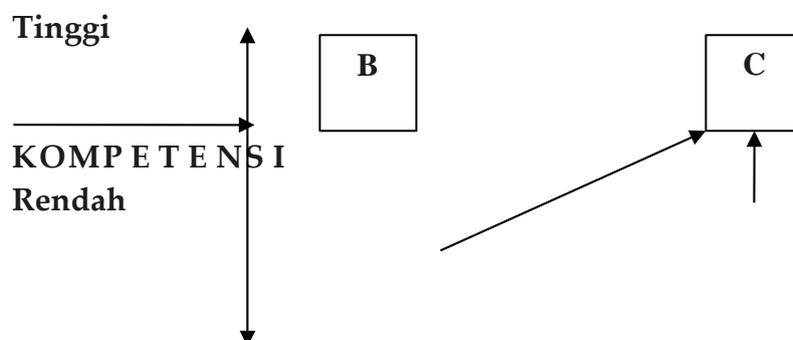
through human resources activities such as recruiting, selecting, training, and rewarding personnel. The term of human resources strategy refers to the specific human resources of action the company uses to achieve its aims. Noe (2004: 43) Human resource management strategic' can be thought of as "the pattern of planned human resource developments and activities intended to a strategic approach to human resource management, we must have an understanding of the role of human resource management in the strategic management process.

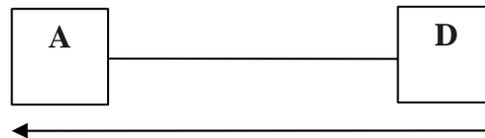
Berdasarkan definisi di atas dapat dikemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis merupakan formulasi rencana menyeluruh dari berbagai aspek dengan mengkaitkan manajemen sumber daya manusia dengan tujuan strategis dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi. Dengan kata lain sebagai pendekatan yang menjelaskan hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen strategis dalam perusahaan secara keseluruhan baik yang berkaitan dengan pekerjaan, kebijakan serta pelaksanaan perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, imbalan dan hubungan dengan karyawan dalam rangka mencapai sasaran organisasi.

Masalah Sumber Daya Manusia dan Strategi-Strategi Organisasi

Menurut Alwi (2001: 74-75), perubahan bisnis yang cepat akan mengubah peta persaingan bisnis dalam industri. Perubahan ini sering tidak dapat direspon dengan cepat oleh organisasi karena berbagai sebab diantaranya faktor kompetensi (pengetahuan, kemampuan, keahlian SDM yang ada. Problem yang sering dihadapi organisasi bisnis dalam pengembangan dan implementasi strategi bisnis pada umumnya adalah tidak tersedianya SDM yang memiliki kompetensi yang cukup dan motivasi yang tinggi untuk menjalankan strategi bisnis dengan sukses. Beberapa kombinasi yang mungkin dapat terjadi dalam kaitan kompetensi dan motivasi individu dapat dilihat pada Gambar berikut.

Gambar 1. Kombinasi Kompetensi dan Motivasi





Motivasi Kerja Tinggi

Gambar diatas menunjukkan pada posisi A, baik kompetensi maupun motivasi kerja individu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya rendah. Pada posisi B, kompetensi tinggi tetapi motivasi rendah. Posisi C, sangat ideal yaitu kompetensi dan motivasi sama-sama tinggi. Sedangkan pada posisi D, motivasi tinggi tetapi kompetensi rendah. Adalah tanggung jawab manajemen SDM merumuskan strategi SDM yang tepat untuk mengatasi masalah SDM pada posisi A,B, dan D. Tabel 2.2. menunjukkan beberapa alternatif strategi yang mungkin dilakukan guna mengatasi masalah kompetensi dan motivasi seperti itu.

Tabel 2. Problem kompetensi/motivasi dan strategi

Problem kompetensi/motivasi	Strategi SDM yang dipertimbangkan
Dari A ke C	Pelatihan dan pengembangan, job redesign, perbaikan sistem kompensasi
Dari B ke C	Sistem kompensasi, job redesign
Dari D ke C	Pelatihan dan pengembangan
Posisi C	Penghargaan, insentif, promosi

Sumber: Alwi (2001: 75)

Alwi (2001: 77) menyatakan bahwa dari beberapa kasus yang terjadi pada beberapa perusahaan menunjukkan bahwa strategi SDM yang tidak bersifat *isolated* terhadap strategi bisnis yang dijalankan membuka peluang yang lebih besar bagi perusahaan untuk sukses dalam mengatasi masalah bisnisnya. Problem yang dihadapi dalam implementasi strategi tentu saja tidak hanya menyangkut kemampuan dan motivasi SDM, tetapi masih banyak faktor lain yang mempengaruhi seperti desain tugas, struktur, sistem kompensasi dan sebagainya. Strategi yang dijalankan perusahaan bermacam- macam. Berdasarkan level organisasi dibedakan menjadi tiga level strategi yaitu: strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Strategi korporat (*corporate strategy*), disusun sebagai arah jangka panjang bagi keseluruhan

perusahaan, yaitu perusahaan yang memiliki beberapa kegiatan bisnis atau *multiple product (multibusiness enterprise)*. Strategi bisnis adalah strategi yang disusun oleh kegiatan unit bisnis dari korporat (*single business unit*). Strategi fungsional, adalah strategi level kegiatan operasional yang spesifik seperti strategi SDM, strategi marketing dan sebagainya.

Proses Perumusan Strategi SDM dan Kaitannya Dengan Strategi Bisnis

Alwi (2001: 79) menyatakan bahwa pada dasarnya perumusan strategi- strategi SDM terkait dengan proses perumusan strategi bisnis dalam konteks pencapaian tujuan strategis. Oleh sebab itu, sebelum sampai formulasi strategi-strategi SDM, guna lebih memahami eksistensi strategi SDM dalam konteks tujuan strategik, perlu dijelaskan lebih dulu *framework* keterkaitan orang-orang dengan kebutuhan bisnis dan arah strategi organisasi. Alwi (2001: 79-86) menjelaskan hal tersebut dalam suatu *framework* yang menunjukkan faktor orang yang berkaitan dengan bisnis yang terdiri dari visi, misi, nilai, tujuan, dan rencana strategik organisasi, proses bisnis, dan sistem manajemen.

Berdasarkan *framework* tersebut strategi SDM dijabarkan dari rencana strategi organisasi, ada dua fase proses manajemen strategik dalam kaitannya dengan strategi bisnis yaitu: (a) formulasi strategi meliputi penilaian terhadap lingkungan dan pengembangan strategi dan (b) implementasi strategi dan evaluasi. Proses formulasi strategi sebagai perencanaan strategik meliputi beberapa kegiatan yang sistematis: (a) Menetapkan arah strategik, meliputi visi, misi, dan nilai yang dikembangkan dalam organisasi. Visi menunjukkan ke mana organisasi akan dibawa, sebagai sumber inspirasi dan motivasi yang memiliki nilai-nilai intrinsik tertentu, oleh sebab itu visi harus realistis. Misi, merupakan landasan keberadaan organisasi tertuang dalam bentuk pernyataan yang menunjukkan untuk apa organisasi didirikan. Visi dan misi memerlukan dukungan nilai-nilai tertentu lalu diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan dalam proses manajemen strategis; (b) Identifikasi lingkungan dan analisis SWOT, yakni faktor-faktor lingkungan bisnis yang relevan dengan kondisi perusahaan saat ini dan melakukan analisis SWOT. Para manajer yang terlibat dalam perencanaan, juga perlu mengidentifikasi faktor-faktor lain termasuk kompetensi dan keunggulan kompetitif yang dimiliki guna mengetahui posisi organisasi dalam industri; (c) Merumuskan tujuan strategik. Pada fase ini, rumusan visi, misi, dan tujuan itu diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan strategik pada tingkat korporat, kemudian merumuskan tujuan-tujuan strategik pada tingkat fungsional; (d) Mengembangkan alternatif strategi. Strategi bisnis terkait dengan misi dan tujuan yang diemban. Strategi SDM menyediakan SDM yang memiliki kualifikasi diharapkan mampu mendukung implementasi strategi bisnis tertentu guna mencapai misi dan tujuan yang telah digariskan; (e) Memilih strategi. Untuk mengurangi kemungkinan bias dalam konsep *intended strategy*, para manajer tingkat bawah dilibatkan dalam proses perumusan strategi yang secara fundamental dikembangkan dari pengalaman yang mereka disebut

emergent strategy.

Fase selanjutnya adalah implementasi dan evaluasi strategi, mem- pertimbangkan beberapa faktor yaitu: (1) Desain tugas. Tugas-tugas perlu didesain kembali agar kinerja kerja individu dan kelompok dapat ditingkatkan; (2) Struktur organisasi. Bentuk struktur organisasi apakah bersifat lini atau fungsional (*lateral*), perlu dipertimbangkan apakah harus mengalami perubahan ketika terjadi perubahan strategi bisnis; (3) Sistem. Merupakan serangkaian aturan yang menyebabkan proses bisnis dapat dijalankan. Oleh sebab itu, mekanisme pengambilan keputusan, sistem penilaian kinerja, dan sebagainya harus bisa mendorong dinamika kerja karyawan; (4) Proses. Variabel ini perlu dipertimbangkan agar proses layanandari awal sampai akhir terjamin efektivitas dan efisiensinya; (5) Teknologi. Faktor teknologi memegang peranan penting dalam eningkatkan sistem informasi dalam organisasi. Sistem pelayanan akan lebih efektif melalui penerapan teknologi; (6) Sistem kompensasi harus mampu meningkatkan motivasi karyawan. tuntutan organisasi berujung pada *reward* apa yang bisa diberikan oleh organisasi terhadap prestasi yang mereka sumbangkan; (7) Pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan, pendidikan dan pengem- bangan harus mampu meningkatkan keahlian, kemampuan karyawan dan mmbantu mengoptimalkan potensi merka.

Dalam praktik tidak mudah merealisasikan konsep strategi ke dalam perilaku karyawan sehari-hari dalam jabatannya. Ada beberapa faktor yang potensial menjadi penghambat yaitu: (a) lemahnya kepemimpinan; (b) proses komunikasi internal organisasi kurang efektif; dan (c) kapasitas pembelajaran individu rendah.

Strategi-strategi sumber daya manusia

Alwi (2001: 87-100) menguraikan strategi-strategi SDM. Strategi SDM mendefinisikan nilai yang diciptakan oleh fungsi MSDM dan menen- tukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh manajer SDM bersama-sama dengan manajer lini yang lain menambah nilai terhadap bisnis yang dijalankan. Strategi SDM dengan demikian menentukan aktivitas SDM apa, prioritas apa, yang diperlukan untuk menciptakan nilai tersebut. Robert Waterman (1998) mengemukakan bahwa ada pengertian mengenai hubungan antara strategi dengan pengelolaan SDM secara efektif. Waterman mengakui bahwa organisasi, budaya organisasi, kemampuan, merupakan sumber- sumber keunggulan kompetitif yang penting.

Strategi-strategi SDM dalam berbagai bentuk terlihat dalam fungsi MSDM yang dijalankan. Sonnenfeld dan Maury Peiperl (Greer, 1995) mengemukakan ada empat tipologi strategi SDM terutama mengenai sistem karir yang meliputi: a) *Club*, adalah perusahaan yang menggunakan strategi *low cost* yang menfokuskan orientasinya pada cost controlling. Perusahaan tipe ini bersaing melalui peningkatan efisiensi biaya, pemeliharn kualitas, dan pelayanan langganan (*customer service*), misalnya perusahaan penerbangan, bank. Kebijakan SDM pada tipe ini menekankan kegiatan *training* dan *development* (T dan D) karyawan sebagai upaya untuk mengoptimalkan

kinerja mereka dan perusahaan berupaya agar tingkat labor turn over rendah dan karyawan akan bekerja dalam jangka panjang; b) *Baseball Team*. Pada tipe ini, perusahaan umumnya menjalankan strategi inovasi yaitu strategi yang selalu mengutamakan penciptaan produk-produk baru dan berani mengambil risiko. Kreativitas sangat dihargai. Pendekatan dalam memenuhi kebutuhan SDM pada perusahaan ini cenderung "*buy*" approach. Kompetisi di antara karyawan lebih bersifat *talented individuals* komitmennya rendah, tingkat *labor turn over* tinggi; c) *Academy*. Perusahaan yang termasuk kategori tipe ini antara lain perusahaan-perusahaan pembuat barang-barang elektronik, pabrik farmasi, otomotif dan sebagainya. Orientasi strategi perusahaan umumnya mengutamakan inovasi dan berupaya mengeksplotasi posisi yang tepat dalam pasar persaingan. Strategi SDM yang dijalankan terletak antara strategi tipe *club* dan *baseball team*. Dalam kategori ini secara substansial dilakukan pengembangan SDM, tetapi seringkali pula ditempuh sumber dari luar sebagai cara memenuhi kebutuhan posisi jabatan atas yang kosong; d) *Fortress*. Perusahaan pada tipe ini selalu berada pada tingkat persaingan pasar yang tinggi sehingga orientasi strategi yang dijalankan cenderung bersifat *reactive*. Kebijakan dalam SDM cenderung menjalankan strategi *retrenchement* (pengurangan) dan hanya mempertahankan individu-individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi perusahaan. Dalam konteks hubungan tersebut berbagai pilihan strategik MSDM dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Fokus dan Pilihan Strategik

Fokus	Pilihan strategik	
Pencarian (rekrutmen)	- Mulai level bawah - Tenaga yang potensial	- Semua level - Tenaga yang siap pakai
Pelatihan	- Intensif - Formal	- Ekstensif - Informal
Pengembangan	- Karir bersifat linear - "To make" - Multi keahlian	- Karir bersilang - "To buy" - Spesialis
Perencanaan	- Suksesi	- Penggantian
Penilaian kinerja	- Pendekatan perilaku	- Pendekatan hasil

Sumber: Alwi (2001: 91)

Pilihan-pilihan strategis yang tertera pada tabel tersebut di atas pengunaannya

tergantung pada strategi bisnis yang dijalankan oleh organisasi. Strategi bisnis sangat bervariasi, tetapi ada beberapa strategi yang populer yaitu: (a) konsentrasi, (b) pertumbuhan internal, (c) pertumbuhan eksternal, dan (d) disinvestment.

Manajemen Transformasi dan Perubahan

Manajemen transformasi dan perubahan merupakan kunci keberhasilan SDM dalam menjalankan organisasinya, perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Di sini SDM profesional memiliki peran kunci dalam menjalankan transformasi dan perubahan tersebut. Globalisasi memberikan dampak baik langsung maupun tidak langsung dalam berbagai aspek; ekonomi, informasi, teknologi, sosial dan budaya. Globalisasi menuntut perubahan (changes) dalam organisasi yang harus mampu mengidentifikasi dan menyiapkan strategi yang sesuai untuk melakukan transformasi dan perubahan.

Salah satu *Input factor* yang perlu ditinjau kembali adalah sumber daya manusia dalam organisasi. Mereka perlu memahami bagaimana merespon sekaligus mengelola (*to manage*) transformasi dan perubahan, pentingnya perubahan budaya dalam organisasi secara mendasar, sekaligus menjadikan mereka sebagai pelopor terhadap perubahan. Merespon tuntutan perubahan, Ulrich (2000) menyatakan; *“transformation entails fundamental cultural change within the firm, HR professionals managing transformation become both cultural guardians and cultural catalysts. Change refers to the ability of an organization to improve the design and implementation of initiatives and to reduce cycle time in all organizational activities; HR professionals help top identify and implement processes for change”*. Selanjutnya transformasi dan perubahan tersebut, mempengaruhi organisasi secara keseluruhan seperti yang dimaksudkan oleh Gareth R. Jones (2001) yakni *“Organizational change is the process by which organization move from their present state to some desired future state to increase their effectiveness. Organisasi harus berubah ke arah peningkatan efektivitas dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya Scott A. Snell (2002) menyebutkan “Total organizational change is introducing; sustaining multiple policies, practices and procedures across multiple units levels”*.

Pendapat mengenai transformasi dan perubahan antara lain Hunsaker (2001) *Both individual and top management need to monitor their environment to anticipate and recognize changes that might affect them. These changes can occur in knowledge skills, and technology, Company also face change in customer regulator, competitors, and suppliers. Kreitner and Kenicki (2001) Organizational encounter many different force change. These force came from external sources outside the organizational and from internal sources, ... there are four key external forces for change; demographic characteristics, technological advancements, markets change and social political pressures and internal forces may be subtle, such as low job satisfaction, or can manifest in outward signs, such as low productivity and conflict, internal forces for change come from both human resources problems and behaviour decision”*.

Dari beberapa pendapat pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen transformasi dan perubahan adalah proses aktivitas yang secara terus menerus harus berlangsung dalam organisasi untuk merespon perubahan. Ulrich (2000) menyebutkan bahwa transformasi dan perubahan memerlukan perubahan budaya secara mendasar, yang mana SDM professional menjadi pelopor perubahan tersebut. Robin (1996) menekankan perlunya organisasi melakukan penyesuaian dan beradaptasi dengan lingkungan. Kreitner and Kenicki (2001) menekankan empat kekuatan yang menyebabkan organisasi harus berubah yakni; karakteristik demografi, perkembangan teknologi, perubahan pasar dan tekanan sosial politik, serta kekuatan internal ketidakpuasan kerja karyawan.

SDM professional sebagai *Change agent* haruslah bekerja sebagai mitra strategik, Ulrich (2000) selanjutnya menyatakan bahwa "*The deliverable from the management of strategic human resources is strategy execution HR practices help accomplish business objectives*". Menurut Mello (2002) aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan agar diperoleh SDM sebagai *strategic partner, expert* dalam pengelolaan administrasi serta unggul dalam merespon perubahan adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan perusahaan untuk respon-sif terhadap lingkungan bisnis melalui kreasi model; 2) SDM hendaknya mempertanggungjawabkan perilaku organisasi diantaranya budaya, kompetensi, balas jasa, prinsip keterbukaan, proses kerja dan kepemimpinan; 3) Mengidentifikasi metode untuk memperbaharui gambaran organisasi yang diperlukan; 4) SDM hendaknya memprioritaskan secara jelas penyediaan pekerjaan yang layak.

Strategi Transformasi dan Perubahan

Webster dalam Armstrong (2003) menyebutkan bahwa strategi transformasi organisasi adalah menyangkut pengembangan program yang akan memastikan bahwa transformasi tersebut merupakan tanggapan terhadap permintaan baru secara strategis dan berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang dinamis dimana organisasi tersebut beroperasi. Menurut Armstrong, ada empat strategi untuk transformasi: 1) Perubahan dalam hal mengendalikan organisasi, sebagai contoh suatu perubahan dari yang dikendalikan oleh produk menjadi dikendalikan oleh pasar; 2) Suatu perubahan dasar dalam hubungan antar atau diantara bagian organisasi; 3) Perubahan besar dalam cara melakukan pekerjaan; 4) Perubahan kebudayaan dasar dalam norma, nilai atau sistem penelitian.

Dalam kaitannya dengan transformasi Kottler (2005) menguraikan delapan langkah untuk merubah suatu organisasi sebagai berikut: (1) Menimbulkan perasaan akan keadaan yang mendesak. (2) Membentuk koalisi penuntun. (3) Menciptakan visi. (4) Mengkomunikasikan visi. (5) Memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi. (6) Merencanakan untuk dan dapat menciptakan kemenangan jangka pendek. (7) Mengkonsolidasikan perbaikan dan produksi yang lebih berbeda. (8) Melembagakan pendekatan baru.

Strategi Perubahan

Tingginya tingkat persaingan (*hyper competition*), privatisasi, dan deregulasi diberbagai sektor bisnis dan industri, telah mendorong perusahaan untuk mengembangkan karyawannya tentang kesadaran komersial dan kepedulian terhadap mutu. Para manajer harus peduli pada nilai uang, pengembangan, pemasaran produk dan layanan baru. Fleksibilitas desain, manufaktur atau jasa, serta pada isu-isu yang makin sulit dirumuskan (seperti citra dan identitas perusahaan). Oleh karena itu, perlu dipahami bagaimana manajer memiliki kemampuan menciptakan perusahaan yang lebih efektif dalam situasi yang selalu berubah. Di bawah ini dapat dilihat gambar “garis-garis besar” perubahan strategis.

Ketika merumuskan strategi perubahan perlu mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan perubahan yang mencakup: 1) Perubahan bersifat inkremental dan merubah tujuan-tujuan inti (*core objectives*) organisasi; 2) Perubahan bersifat inkremental dan hanya merubah tujuan perifer (*peripheral objectives*); 3) Perubahan bersifat radikal/besar-besaran dan merubah tujuan-tujuan inti organisasi; 4) Perubahan bersifat radikal/besar-besaran dan hanya merubah tujuan-tujuan perifer organisasi. Jenis perubahan yang dipilih untuk diimplementasikan akan menimbulkan implikasi yang berbeda-beda bagi orang yang bekerja termasuk pada pola kerja mereka di dalam organisasi tersebut.

Sumber Daya Manusia Sebagai Change Agent

Proses transformasi yang terjadi saat ini merupakan tuntutan tantangan global yang berkaitan dengan nilai pelanggan yang bergeser, persaingan yang semakin ketat, product life cycle yang semakin pendek, biaya-biaya yang tinggi dan berbagai krisis yang terjadi (*Hammer : 1997, Cooper & Markus ; 1995*). Globalisasi telah mendorong dan memaksa terjadinya perubahan yang begitu cepat dalam dunia bisnis. Perusahaan dituntut memiliki daya adaptasi dan daya tahan, serta kemampuan melakukan perubahan arah yang cepat.

Perusahaan harus memusatkan perhatiannya kepada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Manajer sumber daya manusia dituntut untuk tanggap dan segera menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan yang terjadi. Dalam melaksanakan perubahan, manajer SDM bertindak sebagai *change agent* yang akan membantu organisasi untuk menemukan tujuan yang baru dan melaksanakannya dengan cepat melalui langkah-langkah seperti yang diuraikan (Ulrich, 2000) sebagai berikut: 1) Identify key success factor building capacity for change. Organisasi diharuskan mengidentifikasi tujuh faktor kunci membangun kapasitas perubahan; Leading change, Creating a shared need, Shaping a vision, Mobilizing–Commitment, Changing system and structures, Monitoring progress, Making change last; 2) Profit the extent to which these key factors are being managed; 3) Identify the improvement activities for each success factor; 4) See the seven key factors as an interactive process not an event.

Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Beberapa pengertian mengenai keunggulan bersaing menurut beberapa ahli: Dessler (2001:2) menyatakan bahwa *“Competitive advantage is any factor that allow an organization to differentiate its product or service from those of its competitor to increase market share”*. Kroll (2007) mendefenisikan *“ Competitive advantage is a firm valuable strategic that cannot be fully duplicated by is competitors and that result in high financial returns over a lengthy period of time”*. Selanjutnya Gunningle and moore (1994:64) menyatakan *“ Competitive advantage is can be defined as any factor that allow an organization to differentiate its products or service from those of its competitors to increase marker share”*. Bernardin & Russel (1997:36) mengatakan bahwa *“ Competitive advantage refers to ability of organization to formulate strategic to exploits profitable opportunities, thereby maximizing its return on investment. Two major principle, perceived customer value and uniuqines, describe the extent to which a business has a competitive advantage”*. Porter (1994:1) mengatakan bahwa *“ Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar bersaing”*. Thompson (1996:42) menyatakan bahwa *“Competitive advantage has become and will continue to be major driving force for must business. To attain competitive advantage, business to add value to customer and offer uniuqes”*. Dengan semikian bahwa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah strategi formulasi perusahaan yang dirancang untuk mencapai peluang yang menguntungkan dan tidak dapat ditiru oleh pesaing untuk memaksimalkan pengembalian investasi perusahaan, yang dapat dilakukan melalui strategi inovasi, peningkatan kualitas, dan strategi pengurangan biaya.

Setiap organisasi bisnis selalu berupaya untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus, oleh sebab itu organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengatasi setiap hambatan/tantangan yang dihadapi dan yang paling krusial adalah perubahan lingkungan yang sangat dinamis, persaingan bisnis yang sangat tinggi (*hyper competition*). Berbagai kekuatan harus dihadapi seperti; para pesaing, dominasi konsumen, perubahan tehnologi, deregulasi dan perubahan sosial. Dalam kerangka ini, MSDM harus merevisi fungsi dan perannya, harus meninggalkan fungsi tradisionalnya yang bersifat rutinitas administratif. Noe et.All (2006) *Competitive Adventage; “Many articles written in both the academic and practitioner literatur have been critical of the traditional HRM function. Unfortunately, in many organization HRM services are not providing value but instead are mired down in managing trivial administrative tasks. Where this is true, HRM departments can replace with new technology or outsourced to a vendor who can provide higher- quality services at a lower cost. Although this recomendation is indeed somewhat extrem (and threatening to both HRM practitioners and those who teach human resource management), it does demonstrate that companies need to ensure that their HRM functions are creating value for the firm”*. Lebih lanjut Noe et. All, (2006) menekankan peran SDM seharusnya lebih fokus pada upaya memaksimalkan daya saing perusahaan. Manajer SDM lebih mengkosentrasikan kegiatannya yang dapat memberikan nilai tambah (*value added*)

kepada perusahaan seperti; bagaimana mengendalikan biaya pemeliharaan, kesehatan dan klaim karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya. Oleh karena itu di sini, para manajer SDM lebih memfokuskan dirinya pada kegiatan-kegiatan yang bersifat strategis, yang membawa keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Terdapat tiga tantangan yang dihadapi perusahaan dewasa ini, sebagai pengaruh tekanan persaingan terhadap MSDM sehingga perlu meningkatkan peran SDM-nya yakni; 1) *Sustainabilitiy challenge* adalah kemampuan perusahaan untuk survive dalam lingkungan persaingan yang dinamis. 2) *The Global Challenge*, 3) *The Technology Challenge*, teknologi telah banyak merubah peran dan perencanaan SDM, hal ini dapat mengurangi biaya produksi termasuk mengurangi tenaga kerja yang dibutuhkan.

Strategi dan Rantai Nilai Keunggulan bersaing

Dua pertanyaan penting berkaitan dengan pilihan strategi bersaing, *pertama* adalah daya tarik industri untuk kemampulabaan jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya. *Kedua*, adalah penentu posisi bersaing relatif di dalam suatu industri. Strategi bersaing didasari oleh pemahaman tentang aturan persaingan yang menentukan daya tarik suatu industri, dan tujuan akhirnya adalah menanggulangi aturan tersebut untuk kepentingan perusahaan. Dalam kaitan ini, tantangan eksternal menentukan kemampuan perusahaan untuk memperoleh tingkat laba investasi yang melebihi biaya modal. Di sini dituntut kemampuan perusahaan membentuk struktur industri. Manajer industri harus selalu berusaha menyeimbangkan posisi bersaingnya berdasarkan kesehatan industri secara keseluruhan.

Posisi relatif perusahaan dalam industrinya menunjukkan apakah kemampulabaan suatu perusahaan berada di atas atau di bawah rata-rata industri. Sebuah perusahaan yang mampu menempatkan diri dengan baik dapat memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan kemampulabaan rata-rata industri bersangkutan biasa-biasa saja. Berdasarkan kedua pertanyaan di atas Michael

E. Porter (1994) mengajukan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata industri yakni; *keunggulan biaya*, *diferensiasi*, dan *fokus*. **Keunggulan biaya** sebagai strategi yang paling jelas karena di dalamnya perusahaan bersiap menjadi produsen dengan biaya yang lebih rendah dibanding perusahaan lain dalam industri tersebut. **Diferensiasi** adalah strategi yang berusaha menjadi unik dalam industri yang secara umum dihargai oleh para konsumen. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih atribut yang dipandang penting oleh banyak konsumen di dalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu. **Fokus** sebagai strategi yang sangat berbeda dengan kedua strategi yang telah disebutkan sebelumnya. Strategi ini menekankan pilihan dan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri.

Rantai Nilai Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Masing-masing aktivitas ini dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi. Cara yang sistematis untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi diperlukan untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing disebut sebagai Rantai Nilai (*value chain*). Rantai nilai menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial.

Rantai nilai memperlihatkan nilai total yang terdiri dari *aktivitas nilai* dan *margin*. Aktivitas nilai adalah aktivitas yang terpisah secara fisik dan teknologi yang diselenggarakan oleh perusahaan, dan ini yang digunakan perusahaan untuk menciptakan produk yang berharga bagi para pembelinya. Margin adalah perbedaan antara nilai total dan biaya kolektif pelaksanaan aktivitas nilai, ia dapat dikur dengan berbagai cara. MSDM terdiri atas aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua jenis personnel. MSDM mempengaruhi keunggulan bersaing, melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan, serta biaya pengangkatan dan pelatihan. Bila sebuah perusahaan mengimplementasikan sebuah nilai dalam penciptaan strategi yang diimplementasikan secara tidak berkelanjutan oleh pesaing potensial, maka kita dapat mengatakan bahwa perusahaan telah memiliki *Competitive Advantage* (keunggulan bersaing). Dan apabila sebuah perusahaan mengimplementasikan penciptaan suatu nilai dalam strateginya dan tidak secara terus-menerus diimplementasikan oleh pesaing potensial dan dimana perusahaan lain tidak memiliki kemampuan untuk menirunya, maka kita dapat mengatakan bahwa perusahaan tersebut telah memiliki *Sustained Competitive Advantage* (Keunggulan bersaing yang berkelanjutan).

Sumber Daya Manusia Strategis dan Keunggulan Bersaing

Untuk memenangkan keunggulan bersaing di pasar telah tumbuh secara cepat dari hari ke hari dan secara radikal menciptakan kompleksitas dalam berbagai bisnis. Bidang ilmu manajemen sumber daya manusia telah tumbuh sejalan dengan bidang ilmu manajemen strategis dalam beberapa tahun terakhir ini. Hasil penelitian Miller (1989) mengemukakan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif, setiap unit bisnis dalam suatu perusahaan yang terdiversifikasi, harus menyesuaikan kebijakan sumber daya manusianya kedalam kondisi pasar produknya masing-masing.

Selanjutnya sudut pandang strategik manajemen sumber daya manusia mempertimbangkan karyawan sebagai sumber daya strategi dan memperlakukan orang sebagai investasi penting bagi kinerja perusahaan (Purcell, 20) dan menurut Henry dan Pattigrew (2006), bahwa makna dari strategik manajemen sumber daya

manusia adalah kesesuaian aktivitas dan kebijakan manajemen sumber daya manusia terhadap strategi bisnis secara eksplisit dalam organisasi. Bila ditinjau dari berbagai pendapat para pakar Anthony (1996) dan Harris (2000) tentang tujuan organisasi bisnis, pada dasarnya adalah relatif sama yakni salah satunya berupa *competitive advantage* demi keberlangsungan hidup organisasi. Lebih jauh Ulrich (2000) mengatakan bahwa sumber daya manusia strategis fokus pada Sumber Daya manusia strategis dan implementasinya dalam strategi bisnis. Dalam melaksanakan hal tersebut Human Resources Professional bekerja dengan pendekatan Strategic Partner, guna mencapai keyakinan dalam mengoptimalkan strategi bisnis. Oleh karena itu, mengoperasionalkan strategi adalah kunci pencapaian tujuan bisnis melalui sumber daya manusia yang professional.

Strategik manajemen sumber daya manusia menghasilkan perilaku-perilaku karyawan yang fokus pada prioritas-prioritas bisnis kunci, yang pada akhirnya akan mendatangkan profit, pertumbuhan, dan meningkatkan nilai pasar (Beeker, 2006). Banyak curahan perhatian telah diberikan pada manajemen sumber daya manusia dari berbagai sudut pandang dalam organisasi yang belum memberikan hasil maksimal (Analoui, 1999). Salah satu penyebab utamanya adalah dalam identifikasi perbedaan-perbedaan antara manajemen sumber daya manusia dan strategik management sumber daya manusia. Dengan kata lain, membuat strategik manajemen sumber daya manusia lebih strategik dari manajemen sumber daya manusia (Lahtenmaki, 2005).

Berkenaan dengan pengaruh strategis manajemen sumber daya manusia dan keunggulan bersaing, perusahaan akan beroperasi dengan level inovasi produk yang tinggi, kualitas produk yang tinggi, dan pengaturan biaya produksi yang cermat. Oleh karena itu aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia akan mencakup melakukan seleksi untuk penciptaan keterampilan individu karyawan yang tinggi; memberikan aturan-aturan yang lebih jelas; menggunakan biaya yang minimal; membuat investasi yang besar pada sumber daya manusia; memberikan lebih banyak pengalaman kepada karyawan; memberikan reward; dan menghargai kinerja untuk implikasi jangka panjang (Boxal, 2005). Tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengembangkan efektifitas organisasi. Dengan kata lain, keberadaan organisasi adalah guna mengoptimalkan peran sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti diungkapkan oleh Sjafrri (2004) bahwa aktivitas sumber daya manusia merupakan tindakan yang dilakukan untuk menyediakan dan memelihara angkatan kerja yang memiliki kinerja tinggi dalam perusahaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode Library Research dengan langkah-langkah kegiatan sebagai berikut: 1) Menyiapkan literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti; 2) Mempelajari materi yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti;

3) Membuat rangkuman teori-teori yang diperlukan dari literatur yang tersedia; 4) Melakukan interpretasi terhadap teori yang berkaitan dengan MSDM Strategic, Transformasi dan Perubahan serta Keunggulan bersaing; 5) Membuat kerangka konsep penulisan hasil penelitian; 6) Menyusun laporan hasil penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Manajemen SDM Strategis Terhadap Keunggulan Bersaing

Pada hakekatnya peranan sumber daya manusia tidaklah dapat diabaikan dalam mencapai *competitive advantage*. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam perumusan tujuan, perumusan strategi, dan implementasi strategi organisasi. Disamping itu, perusahaan juga memiliki peranan dalam bidang personalia dan hubungan industrial. Guna tercapainya tujuan organisasi secara baik, maka peranan manajemen sumber daya manusia strategi perlu dirumuskan secara baik. Sesuai dengan pendapat Armstrong (2003), peran manajemen sumber daya manusia strategis terimplementasikan dalam berbagai aktivitas yang meliputi: strategis planning; strategis penarikan dan seleksi sumber daya manusia; strategis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia; strategis penilaian kerja; strategis kompensasi; dan strategis hubungan manajemen dan karyawan. Seluruh aspek strategis ini perlu dirumuskan secara tepat agar tujuan strategi organisasi dapat diwujudkan.

Pendapat para ahli mengenai pengaruh peranan manajemen sumber daya manusia strategis terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dapat dikemukakan sebagai berikut: 1) Bernardin & Russell (1997:43) mengatakan bahwa *"To create and sustain competitive advantage, organizational capability derive from a bussness human resources management (HRM) practice. HRM practice bild competitive because they allow for strategi implementation, create a capacity for change and instill strategic utility. To accomplish these three outcome. HRM activities from all six domains need to be used. These domains are organizatioanal design:staffing, emplye training and development, performance management, reward system, cominication and public relation strategies"*; 2) Randall S. Schuler (1997:6) menyatakan bahwa *"melalui penggunaan dan penerapan sumber daya manusia yang bijaksana dan inovatif, maka perusahaan akan mendapatkan keunggulan bersaing"*; 3) Porter (1994:42) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan manapun melalui peranannya dalam menentukan ketrampilan dan motivasi karyawan; 4) Penelitian yang dilakukan oleh Arthur 1990, 1992, 1994, Delery & Doty 1996, Petterson et al,1997. Meyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia strategik memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif (Amstrong: 2003).

Pengaruh Transformasi dan Perubahan Terhadap Keunggulan Bersaing

Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat dalam bisnis, yang menuntut organisasi mampu beradaptasi, mempunyai

ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya padakepada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Perubahan transformasional merupakan perubahan mendalam yang menuntut cara baru untuk berpikir dan berperilaku. Perubahan ini mempunyai lingkup luas, tidak berhubungan dengan masa lalu, dan umumnya tidak dapat dikembalikan ke kondisi asal perubahan. Perubahan transformasional mengubah secara mendasar pola tindakan kita, dan mencakup pengambilan risiko. Dalam proses perubahan transformasional, kita melepaskan diri dari posisi pengendalian. karena kita memfokuskan ke eksperimen, yang mempunyai kemungkinan gagal. Menurut Robbins (1998), suatu pilihan perubahan itu pada hakekatnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori: 1) Masalah Struktur, mencakup pembuatan perubahan- perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme, koordinasi, rancang ulang pekerjaan; 2) Merubah teknologi, yang meliputi modifikasi dalam cara dan metode serta peralatan yang digunakan; 3) Merubah setting fisik, meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja; 4) Merubah orang, mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, penghargaan, persepsi dan perilaku karyawan.

Maju mundurnya perusahaan dalam menghadapi globalisasi tidak terlepas dari perubahan struktur, teknologi, tata letak, dan individu atau orang yang ada dalam perusahaan. Menurut Robbins (1998) ada 6 kekuatan atau spesifik yang menjadi perangsang perubahan organisasi: 1) Sifat angkatan kerja yang berubah, misalnya penyesuaian organisasi dengan lingkungan multi budaya yang beraneka ragam, peningkatan profesionalisme; 2) Teknologi berubah, yaitu perubahan organisasi yang disebabkan terutama dari perubahan teknologi, misalnya otomatisasi dan komputerisasi; 3) Kejutan ekonomi, yaitu gejala dalam bidang ekonomi seperti krisis moneter yang memaksa perusahaan melakukan perubahan organisasi menyesuaikan dengan kemampuan untuk bertahan; 4) Persaingan berubah, yaitu suatu persaingan yang berubah tingkat global yang mendorong organisasi itu harus berubah menyesuaikan diri untuk dapat bertahan dalam era globalisasi; 5) Kecenderungan sosial, yaitu dorongan perubahan organisasi yang disebabkan adanya kecenderungan sosial di tengah masyarakat; 6) Politik dunia, yaitu perubahan politik dunia.

Simpulan

Manajemen sumber daya manusia strategis berdampak terhadap keunggulan bersaing (*ompetitive advantage*). Transformasi dan perubahan secara parsial berpengaruh terhadap strategi bersaing (*competitive advantage*). Secara simultan manajemen sumber daya manusia strategis dan transformasi dan perubahan mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi keunggulan Kompetitif*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi: Yogyakarta.
- Amstrong, Michael. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Gramedia: Jakarta
- Bernardin and Russel 1997. *Strategic Human Resources management*. New York McGraw-Hill
- David, R. Fred; 2001; *Strategic Management: Concepts and Cases*, seventh edition, Prentice Hall
- Dessler, Gary. 2001. *Human Resources Management*. Eight Edition. Prentice Hall International Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima. Penerbit Andi Offset Yogyakarta.
- Gordon, Judith R., R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin, and Shane R. Premeaux. 2002. *Management and Organizational Behavior*. Allyn and Bacon. Boston College.
- Gunning and More, 1994. *Linking Business Strategi*. Prentice-Hall International Inc
- Hunger, David, Wheelen, Thomas L 2002; *Strategic Management and Business Policy*; Prentice-Hall.
- Jauch, Lawrence R, Gluecke, William F, 1997. *Manajemen Strategis dan kebijaksanaan Perusahaan*. Erlangga, Jakarta
- Mello, Jeffrey A.; 2002; *Strategic Human Resource Management*. Thomson Learning; Towson University.
- Miller P, 1989, *Strategic Human Resources Management: What it is and What it isn't*, Personnel Management Journal, February
- Noe Raymond A. Hollenbeck John R, Gerhart Barry, Wright Patrick M, *Human Resource Management, "gaining A Kompetitif Advantage"*, McGrawHill International Edition, New York, 2006.
- Noe, Raymond A; 2004. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*; Thirth edition; Boston: McGraw-Hill Companies.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan Binarupa Aksara. Jakarta: Binarupa Aksara
- Randall Schuler dan Jackson Susan. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Surabaya: Airlangga.
- Schuller, R.S. 1995. *Managing Human Resources*. 5th. Edition. Minnipsols/St. Paul Weat Publishing Company.
- Ulrich, Dave. 2000. *Human Resources champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D, 1998, *A New Mandate for Human Resources.*, Harvard Business Review. January- February, 124-234
- Uyung Sulaksana., *"Manajemen Perubahan"* Puataka Pelajar, Cetakan Pertama 2004
- Beeker BE, Huselid MA, 2006. *HR as a Source of Shareholder Value: Research and*

- Recommendation*, Human Resources Management Journal, Spring, NO. 36, pp. 39-47
- Boxal, P. 2005, *The Strategic Human Resources Debate and the Resource- Based View of the Firm*, Human Resources Management Journal, Vol. 6, NO. 3, pp. 59-75
- Harris M.A, 2000. *The Resources Advantage Theory of Com petition*, Journal of Management inquiry, Vol. 4, No. 4, pp. 317-322 Harris M.A, 2000,*The Resources Advantage Theory of Com petition*, Journal of Management inquiry, Vol. 4, No. 4, pp. 317-322
- Henry C, and Pattigrew A, 2006. *The Practice of Human Resources Management: an Agenda for the 2005s*, The International Journal of Human Resources Management, Vol. 1, NO. 1, pp. 17-43
- Kroll, Martin. 2007. *An Integrative Concept for Technical, Personnel and Organizational Development for Professional Skill Enhancement. Journal of European Industrial Training*.
- Lahteenmaki, S, Storey, J, and Vanhala, S, 2005. *HRM and Company Performance: The Use of Measurement and Influence of Economic Cycles*, Human Resources Management Journal, Vol 8, No. 2, pp 51-56
- Yeung, A., Woolcock, P., and Sullivan, J., 1996. *Identifyng and Developing Human Resourches Competencies for the Future: Key to Sustaining the Transformation of Human Resourches Functions.*, The Journal of The Human Resources Planning Society, 194: 48-58.