

**PERUBAHAN LINGKUNGAN, TRANSFORMASI  
ORGANISASIONAL DAN REPOSISI PERAN FUNGSI  
SUMBERDAYA MANUSIA**

**Gugup Kismono**

Universitas Gadjah Mada

**ABSTRACT**

*The environment within which an organization operates is dynamic and has become much more diverse and complex. The environment has a profound impact on the organization's success. In today's changing, the firm faces many challenges not faced before. The company's ability to adopt or amend strategies to compensate for or take advantage of such changes will dictate its success and even survival.*

*A change in strategy will determine its organization structure and the direction of each function within the organization, including the human resource management function. Human resource management function has expanded and moved beyond mere administration of the traditional activities. Today human resource management function is much more integrated into both the management and the strategic planning process of the organization. In order to be effective, the human resource management function must continually cultivate good relations with operating functions. Also, the company's human resource professional must acquire business knowledge competence so she/he able to understand the operating functions. Likewise, operating functions (and also the executives) must understand the new role of the human resource functions to effectively utilise the human resource services.*

*This article reviews the impact of the external and internal forces to human resource management function. The forces are changing the rules of the game. The human resource management function becomes much more integrated into management and the strategic planning process. It also has a new role. In order to be effectively functional, the human resource professional must acquire new skills and builds new relationships with the operating functions. Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) tengah menghadapi tantangan baru seiring dengan perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang semakin dinamis. Tantangan-tantangan tersebut berkaitan dengan globalisasi, karyawan yang semakin beranekaragam, perubahan peraturan, perubahan struktural organisasi, serta perubahan teknologi (Byars dan Rue, 1997).*

Organisasi dapat dipandang sebagai sistem yang terbuka (Katz dan Kahn, 1978). Menurut pandangan ini, organisasi akan memberikan respon terhadap berbagai bentuk perubahan atau tantangan baru sehingga gilirannya juga akan menciptakan dinamika mengarah pada terjaganya keseimbangan hubungan antar elemen dalam

organisasi, dan antar elemen-elemen internal dan elemen lingkungan eksternalnya. Respon ataupun proses penyesuaian diri terhadap perubahan-perubahan atau tantangan-tantangan baru pada gilirannya juga akan menciptakan dinamika lingkungan internal, utamanya akan membawa konsekuensi pada terjadinya pergeseran strategi organisasi dan cara-cara manusia dikelola. Penyesuaian organisasional akan terjadi terus menerus mengingat lingkungan eksternal selalu berubah, bahkan dengan kecepatan yang semakin tinggi.

Hubungan dinamis antara lingkungan eksternal dan organisasi dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini. Dari gambar tersebut terlihat bahwa komponen-komponen organisasional secara mendasar terdiri atas struktur, manusia, teknologi, dan misi atau sasaran yang hendak dicapai. Keempat komponen dasar tersebut terlihat memiliki interdependensi satu sama lain sehingga perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi komponen (-komponen) lainnya. Oleh karena itu, keseimbangan di antaranya harus dijaga. Dari gambar 1 juga terlihat bahwa "kehidupan" organisasi secara langsung dipengaruhi oleh intensitas kompetisi, para pelanggan dan klien, para pembuat peraturan, para pemasok, dan lain sebagainya.

### **TANTANGAN LINGKUNGAN BISNIS**

Lingkungan bisnis telah dan sedang mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan tersebut diperkirakan akan semakin kompleks dan sulit untuk diprediksi. Dengan kata lain, lingkungan bisnis (akan) semakin turbulen

Globalisasi merupakan salah satu penyebab utama semakin turbulennya lingkungan bisnis pada era 1990an (Cascio, 1995). Globalisasi mencerminkan adanya kesempatan organisasi bisnis untuk berkembang melalui eksploitasi pasar internasional dengan biaya yang lebih efisien. Kondisi ini sekaligus juga mendorong terciptanya persaingan yang lebih ketat antar organisasi bisnis.

Persaingan yang semakin ketat telah memaksa organisasi bisnis mencari cara-cara baru untuk bisa bertahan. Di samping harus berorientasi pada konsumen, organisasi bisnis harus efisien. Sebagai konsekuensinya, organisasi bisnis banyak melakukan pengurangan karyawan. Ukuran organisasi cenderung semakin kecil karena mereka melakukan downsizing agar lebih fleksibel (Tomasko, 1990). Sebagai contoh adalah perusahaan-perusahaan Fortune 500 yang sejak 1979 telah

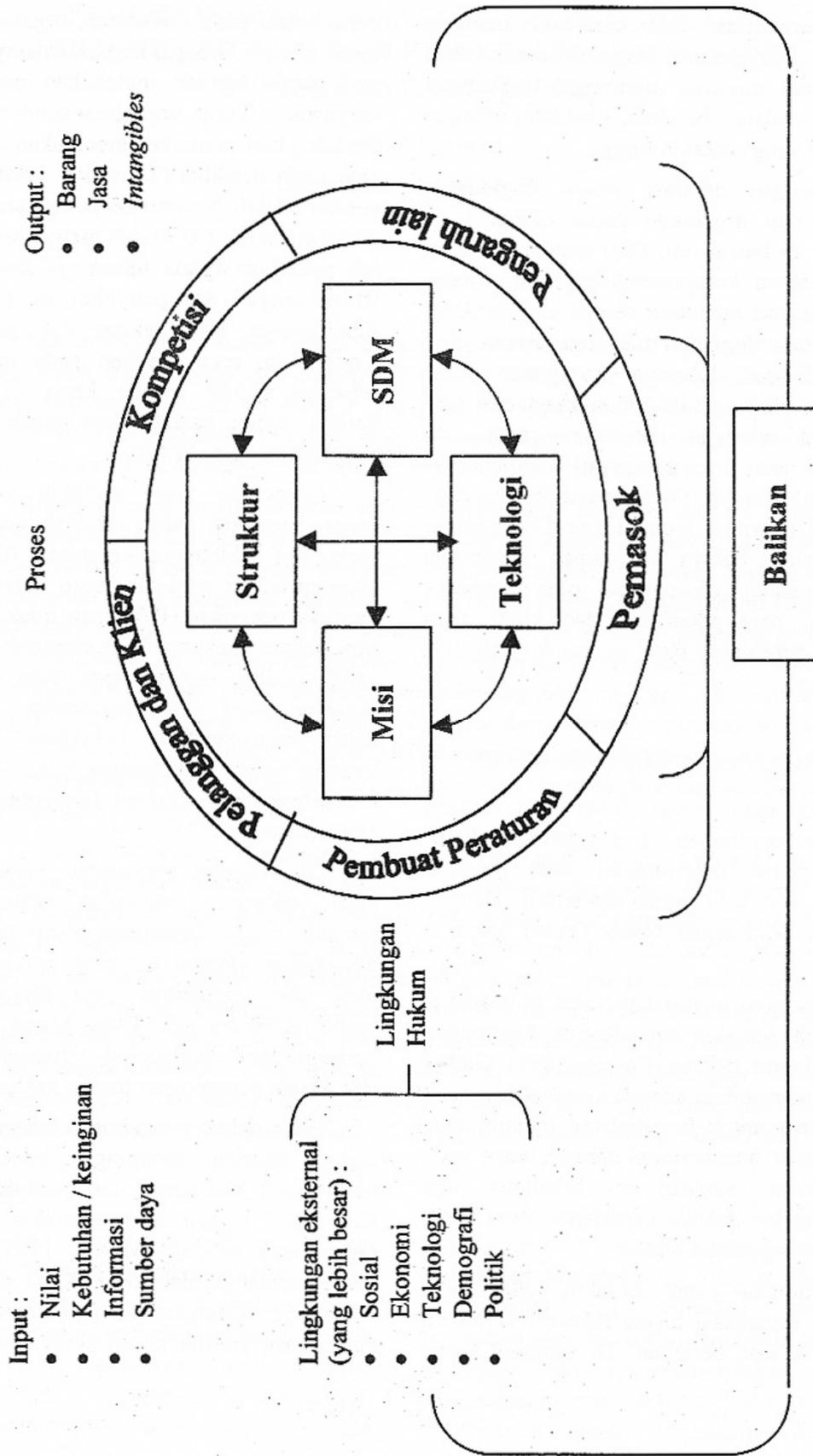
mengeliminasi jumlah pekerjaati (pada umumnya posisi manajemen tengah dan penyelia) sampai dengan sepertiganya atau sekitar 4,4 juta posisi. Kondisi ini menyebabkan pada tahun 1993 sebanyak 2.389 tenaga kerja di Amerika Serikat setiap harinya kehilangan pekerjaannya (Richman, 1993).

Organisasi yang semakin kecil tidak harus membuat aktivitas-aktivitas menjadi berkurang. Akibatnya, organisasi bisnis perlu mengintrodusir cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan tidak lagi didesain secara mekanistik. Kelompok-kelompok yang mandiri, *self-managed team* atau *semi-autonom work team*, merupakan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Kelompok tersebut diberi kewenangan yang besar untuk menyelesaikan pekerjaan (Greenberg, Baron, 1997, halaman 273).

Di samping persaingan yang semakin ketat, tekanan lingkungan eksternal juga semakin tinggi. Organisasi bisnis tidak hanya diharapkan mampu bersaing untuk memperoleh laba, melainkan juga dituntut untuk berbisnis secara etis. Etika bisnis mencakup berbagai aspek fungsional, termasuk diantaranya adalah pengelolaan tenaga kerjanya.

Etika dalam pengelolaan tenaga kerja semakin penting mengingat kecenderungan berubahnya komposisi dan perilaku mereka. Komposisi tenaga kerja semakin beranekaragam atau diverse (Mirvis, 1997). Sebagai contoh adalah jumlah tenaga kerja wanita yang cenderung meningkat yang potensial menum-buhkan isu konflik peran kerja dan keluarga.

Gambar 1 : Model Hubungan Organisasi dan Lingkungan



Sumber : *Perspectives on Personnel Management*, K. M. Rowland dan G. R. Ferris, eds., dalam *Personnel Management*, Boston: Allyn dan Bacon, 1982.

Pada sisi kiri atas terlihat bahwa pada hakikatnya, masyarakat dengan nilai-nilai yang dianutnya, kebutuhan dan keinginannya, informasi, serta sumberdaya-sumberdaya yang dikuasainya merupakan penginisiasi dan pengorganisasi input yang dibutuhkan organisasi untuk diproses guna menghasilkan output yang dibutuhkan masyarakat berupa barang, jasa, dan bentuk lain yang abstrak (*intangibles*). Aturan dan prosedur pemanfaatan input harus ditetapkan dengan mengacu pada peraturan yang berlaku dalam masyarakat. Peraturan-peraturan yang berlaku di masyarakat pada hakikatnya merupakan lingkungan hukum organisasi. Pada sisi kiri bawah, lingkungan hukum ini terlihat merupakan (basis) "dialektika" antara lingkungan sosial, ekonomi, teknologikal, demografi, dan politikal. Pada sisi bawah terlihat mekanisme balikan. Melalui mekanisme balikan tersebut, organisasi dapat mendeteksi tingkat akseptansi lingkungan eksternal terhadap output yang dihasilkannya. Tindakan-tindakan tertentu perlu diambil jika tingkat akseptansi lingkungan kurang memuaskan.

Tenaga kerja yang semakin beranekaragam tersebut menuntut perlunya reposisi cara-cara mengelola tenaga kerja atau organisasi, yang selanjutnya potensial mendorong pergeseran fungsi MSDM secara signifikan dengan memberikan perhatian yang semakin besar terhadap *managing diversity* (Thomas dan Ely, 1996; Diamante dan Giglio, 1994). Bahkan, bagi organisasi bisnis global, karyawan potensial berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Mereka memiliki perilaku atau pendekatan terhadap pekerjaan berbeda dari tenaga kerja tradisional. Dengan demikian, fungsi MSDM juga perlu diarahkan untuk "menciptakan" para pengelola bisnis memiliki pengetahuan dan ketrampilan mengelola multi budaya.

Persaingan yang semakin ketat juga berdampak pada perlunya perusahaan semakin fleksibel (Mirvis, 1997), adaptif, dan bertindak cepat. Pengambilan keputusan tidak boleh terlalu lama, harus cepat. Oleh karenanya, organisasi bisnis cenderung bersifat desentralistik.

Organisasi juga semakin *demanding* terhadap karyawannya. Selain sebagai kelompok, karyawan secara individual juga diberi kewenangan yang lebih besar dalam mengambil inisiatif. dan mengambil tindakan-tindakan tertentu secara bertanggungjawab untuk meningkatkan *competitiveness* perusahaan (Quinn dan Spreitzer, 1997).

Berbagai fenomena atau perkembangan baru di atas menunjukkan bahwa dunia bisnis tengah dihadapkan pada tantangan-tantangan baru dan organisasi telah memberikan respon tertentu dalam usahanya untuk bertahan. Terhadap perubahan lingkungan eksternal yang fundamental tersebut Peter F. Drucker menyebutnya "kita hidup di era diskontinuitas". Hal-hal di seputar kita tidak lagi bersifat *time series* yang memiliki pola yang jelas dan *predictable*. Dunia seolah berhenti untuk sesaat dan berputar kembali dengan irama baru.

Tekanan-tekanan perubahan di atas dapat muncul dari berbagai sisi dan tipe kehidupan bisnis. Tanpa memandang jenis industri, lokasi, maupun penisaannya, saat ini organisasi bisnis dihadapkan pada berbagai tantangan pokok berupa globalisasi, diversitas tenaga kerja, perubahan peraturan, perubahan struktural terhadap organisasi, perubahan teknologikal serta manajerial dalam organisasi (Byars dan Rue, 1997), globalisasi, profitabilitas melalui pertumbuhan, teknologi, intelektual kapital, perubahan terus menerus (XJ Irich, 1998), yang mendorong terjadinya transformasi organisasional dengan tema-tema berupa redefinisi bisnis dan fokus pada konsumen, pembentukan tim dan struktur nonhirarkis, kepemimpinan dan penanaman nilai-nilai, serta perubahan dalam bahasa (Lancourt dan Savage, 1995). Tantangan-tantangan dan perubahan-perubahan tersebut amat potensial mengubah peran dan fungsi SDM dalam organisasi bisnis yang bersangkutan.

### **Globalisasi**

Bisnis telah mulai meninggalkan "membuat produk di rumah dan mengirimkannya ke luar negeri seperti adanya". Dengan berkembangnya pasar global secara pesat dan menjanjikan, para manajer tengah berjuang melakukan keseimbangan pada dua hal yang paradoksial, yaitu berfikir secara global dan bertindak secara lokal. Niat *go global* tersebut mensyaratkan mereka untuk menggerakkan orang, ide-ide, produk, dan informasi dari seluruh dunia guna memenuhi kebutuhan lokal.

Menurut Yip (1995), globalisasi disebabkan oleh berbagai macam dorongan, yaitu dorongan pasar, dorongan biaya, dorongan pemerintah, dorongan kompetitif, dan dorongan lainnya. Dorongan pasar tergambar antara lain pada:

- ◆ Peningkatan pendapatan per kapita di negara-negara industri di luar Amerika Utara dan Eropa, misalnya Hong Kong, Jepang, Singapura, dan Korea Selatan
- ◆ Kecenderungan menyatunya gaya hidup dan selera, misalnya selera makanan (McDonald)
- ◆ Peningkatan orang yang bepergian ke seluruh dunia (telah) menciptakan konsumen global
- ◆ Pertumbuhan atas saluran pemasaran regional dan global
- ◆ Terbentuknya bran-bran global, misalnya Coca-Cola, Levi's, Louis Vuitton, dan sebagainya.

Dorongan biaya antara lain tergambar pada dorongan untuk mendapatkan skala ekonomis, percepatan inovasi teknologikal, transportasi yang semakin maju, munculnya negara-negara industri baru dengan kapabilitas produktif yang tinggi dan biaya pengembangan produk relatif terhadap kehidupan pasar (produk). Dorongan pemerintah antara lain berupa penurunan rintangan berupa tarif dan nontarif, penciptaan blok-blok perdagangan, penurunan peran pemerintah sebagai produsen maupun konsumen, dan privatisasi dan pergeseran ke ekonomi pasar di negara-negara komunis.

Dorongan kompetitif antara lain berupa peningkatan yang berkelanjutan tingkat perdagangan dunia, peningkatan kepemilikan perusahaan oleh pihak asing, kemunculan kompetitor baru di pasar global, pertumbuhan jaringan global yang membuat berbagai negara saling tergantung untuk industri tertentu (misalnya elektronik), dan peningkatan pembentukan aliansi strategik global. Dorongan-dorongan lain yang juga amat penting misalnya berupa revolusi informasi dan komunikasi, globalisasi pasar finansial, dan perkembangan-perkembangan dalam bidang perjalanan bisnis.

Globalisasi mencerminkan kondisi industri yang mendorong persaingan dan kebutuhan akan strategi global. Selain menjanjikan, strategi *go global* secara bersamaan dihadapkan pada situasi politik yang tidak menentu, peraturan perdagangan yang rumit dan bervariasi, fluktuasi nilai tukar serta kuitur yang berbeda. Oleh karenanya, para manajer harus lebih familiar dengan peraturan internasional, perdagangan, dan kompetisi daripada era sebelumnya. Dengan demikian globalisasi mensyaratkan organisasi-organisasi meningkatkan kemampuannya untuk

beloajar, berkolaborasi dan mengelola keanekaragaman, kompleksitas, dan ambiguitas.

### **Diversitas atau Keanekaragaman di Tempat Kerja**

Menurut Bhawuk dan Triandis dalam Ferris dan Buckley (1996), tempat kerja di dunia akan semakin *diverse*, terutama di negara-negara (atau daerah-daerah) yang ekonominya maju. Berbagai alasan yang melatarbelakangi semakin beranekaragamnya tenaga kerja tersebut antara lain terbatasnya tenaga kerja di negara atau daerah yang ekonominya maju (terutama untuk jenis pekerjaan tertentu). kondisi ekonomi dan atau kualitas hidup di negara atau daerah lain yang lebih buruk, desain proses produksi dan distribusi produk bersifat global, serta berkembangnya pasar pada populasi, suku-suku atau etnik-etnik tertentu.

Keanekaragaman karyawan di tempat kerja merupakan tantangan baru yang potensial berdampak luas pada *competitiveness* perusahaan. Semakin *diverse*, permasalahan-pemmasalahan komunikasi antar individu atau kelompok yang berbeda potensial menumbuhkan kesalahpahaman yang mengganggu. Di samping potensial menimbulkan masalah, keanekaragaman yang dikelola dengan baik potensial bermanfaat bagi organisasi;

- ◆ Meningkatkan dukungan publik atas agenda bisnis perusahaan
- ◆ Menempatkan perusahaan sebagai tempat kerja pilihan bagi kaum minoritas yang potensial
- ◆ Memenuhi kebutuhan yang beranekaragam dari segmen-segmen (etnis) tertentu yang sedang berkembang
- ◆ Menunjukkan komitmen pada prinsip-prinsip dan praktik-praktik keadilan kesempatan
- ◆ Memosisikan perusahaan sebagai pemimpin pada pasar untuk konsumen, pemasok, karyawan potensial, dan pemegang saham.

Menurut Thomas dan Ely (1996) terdapat tiga paradigma dalam pengelolaan keanekaragaman, yaitu paradigma diskriminasi dan keadilan, paradigma akses dan legitimasi, serta paradigma pembelajaran dan keefektifan. Secara umum, perusahaan perlu meninggalkan cara-cara lama yang didominasi oleh *ethnocentrism* dalam mengelola tenaga kerjanya.

Sinergi antar individu yang berbeda atau antar kultur potensiai diciptakan melalui penerapan paradigma pembelajaran dan keefektifan. Berdasarkan pada paradigma ini, organisasi memandang keanekaragaman bukan didasarkan pada perbedaan suku, warna kulit, jenis kelamin, usia, nasionalitas, namun lebih pada pendekatan terhadap (proses penyelesaian) pekerjaan.

Faktor demografis dan kultural amat potensial mempengaruhi individu mendekati pekerjaannya. Perbedaan-perbedaan pendekatan tersebut tidak hanya harus dihormati, namun juga perlu dicermati sehingga mendorong terjadinya pembelajaran terhadap diri orang lain (yang mencermati tersebut). Dengan demikian efektifitas organisasi diharapkan akan bisa dijaga karena perspektif pendekatan yang berbeda-beda justru akan membuat organisasi semakin fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan. Paradigma pembelajaran dan keefektifan juga potensiai membuat organisasi fleksibel dan *sustainable* karena perbedaan individual atau kelompok tetap dijaga melalui pengelolaan multikultural. Dengan demikian, karyawan tidak perlu didorong untuk "menyatu" dalam *melting pot* yang justru potensiai menghilangkan kelebihan masing-masing.

Pengelolaan keanekaragaman di tempat kerja memerlukan kesiapan organisasional yang cukup matang. Para karyawan dituntut dewasa dan toleran terhadap perbedaan-perbedaan perilaku dan pandangan yang ada. Organisasi perlu mengkaji ulang kebijakan-kebijakannya yang potensiai diskriminatif. Untuk itu, fungsi SDM perusahaan harus bisa berperan aktif baik di tingkat top eksekutif, level manajemen tengah (atau unit bisnis), maupun pada level *grass-roots*. Peran tersebut diarahkan untuk menjaga perhatian terus-menerus pada isu-isu keanekaragaman, meningkatkan sensitifitas pada masalah-masalah keanekaragaman, mengkaji dampak kebijakan-kebijakan (baru) di bidang sumberdaya manusia terhadap berbagai kelompok karyawan, terjadinya diskusi mengenai isu baru berkaitan dengan keanekaragaman.

### **Perubahan-perubahan Peraturan**

Perubahan-perubahan peraturan telah menjadi beban baru bagi manajer sumberdaya manusia. Organisasi hampir setiap saat dihadapkan pada munculnya peraturan baru sebagai hasil dialektika atas berbagai elemen lingkungan eksternal.

Peraturan-peraturan baru tersebut misalnya berupa keselamatan dan keamanan kerja, pemberian kesempatan yang seimbang kepada semua kelompok, reformasi asuransi tenaga kerja, perubahan upah minimum regional, dan sebagainya. Perubahan-perubahan peraturan seringkali menyebabkan meningkatnya kerja administrasi yang menjadi beban fungsi SDM. Di samping itu, dibutuhkan kompetensi baru yang berguna untuk menjaga "aktifasi" interpretasi agar terhindar dari tuntutan-tuntutan hukum yang merugikan.

### **Perubahan-perubahan Teknologikal dan Manajerial dalam Organisasi**

Perkembangan teknologi telah membuat seolah-olah dunia menjadi kecil dan sempit. ide-ide dan jumlah informasi terus berkembang dan mengalir ke seluruh dunia. Tantangan bagi para manajer adalah membuat teknologi baru yang ditawarkan memiliki nilai tambah. Harus disadari bahwa teknologi akan berdampak pada cara dan tempat pekerjaan diselesaikan. Pada masa mendatang para manajer dituntut untuk mampu mengenali perkembangan teknologi dan memilihnya sehingga penggunaannya dapat memperbaiki produktivitas dan lingkungan kerja. Pada saat yang bersamaan para manajer perlu memiliki skill yang memungkinkan mereka selalu update dengan informasi sehingga mampu memanfaatkan informasi untuk memperbaiki hasil bisnis. Jika tidak, maka mereka akan tergulung oleh gelombang data yang setiap detiknya menghantam.

Selain perubahan teknologikal, perubahan manajerial secara signifikan telah terjadi. Pemisahan secara tegas antara pekerjaan-pekerjaan manajerial dan operasional Antara manajer dan karyawan operasi tidak lagi terjadi. Karyawan operasional semakin banyak yang diberi wewenang tertentu untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan cara-cara yang dianggapnya paling baik. *Empowerment* telah menjadi fenomena baru untuk membangun daya saing perusahaan (Quinn dan Spreitzer, 1997).

### **Profitabilitas Melalui Pertumbuhan**

Restrukturisasi, downsizing, delayering, konsolidasi banyak dilakukan organisasi pada masa lalu untuk meningkatkan efisiensi dan memotong biaya. Cara-cara tersebut telah banyak mendatangkan manfaat. Para eksekutif saat ini tengah

mengalihkan perhatiannya pada cara lain memperoleh laba, yaitu pertumbuhan pendapatan, misalnya melalui merger, akuisisi, *joint ventures*.

Guna mendorong pertumbuhan pendapatan, organisasi harus dapat menciptakan dan mendorong *unique demands* dengan jalan mencari konsumen baru dan mengembangkan produk baru. Organisasi harus kreatif dan inovatif, mampu mendorong aliran informasi ke segala arah, serta mendorong pembelajaran pada semua jajaran sumberdaya manusia.

Konsumen akan semakin *though and demanding* Oleh karenanya, organisasi bisnis yang berusaha mendorong pertumbuhan pendapatan harus berfokus pada pasar, yaitu mencermati perubahan kebutuhan konsumen dan memuaskannya.

### **Kapital Intelektuai**

Secara historis, kemakmuran kita dibangun melalui eksploitasi kekayaan alam. Namun demikian, perkembangan teknologi dan perkembangan global telah mengubah segalanya. Dalam masyarakat informasi, manusia telah menggantikan uang sebagai sumberdaya strategis. Kekayaan intelektual menjadi semakin penting, bukan lagi bahan baku, dan uang sebagai keunggulan kompetitif, lebih-lebih untuk organisasi yang menjual ide-ide dan *relationship*. Dengan demikian, organisasi bisnis yang sukses adalah organisasi yang mampu memikat, mengembangkan dan mempertahankan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan mendorong organisasi *go global*, yaitu organisasi yang responsif terhadap kebutuhan konsumen dan memanfaatkan teknologi. Fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia harus diarahkan untuk mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang penuh talenta.

### **Perubahan, Perubahan, dan Sekali Lagi Perubahan**

Mungkin tantangan kompetitif terbesar yang dihadapi organisasi bisnis adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang tidak pernah berakhir. Mereka harus mampu belajar secara cepat dan kontinyu, inovatif, dan mengambil langkah-langkah strategi secara cepat dan lebih “nyaman”.

Dalam menghadapi perubahan konstan, Organisasi harus merasakan rasa tidak nyaman (para karyawan) terhadap status quo, dan mampu mendeteksi tren saat ini

lebih cepat dibandingkan kompetitor, kemampuan mengambil keputusan secara cepat, dan dapat menemukan cara-cara baru mengelola bisnis. Dengan kata lain, organisasi akan membutuhkan (proses) transformasi secara terus menerus, menciptakan dan mempertahankan perubahan. Dengan demikian, secara konseptual model perubahan mungkin tidak lagi berupa *unfreezing, change, dan refreeze*, melainkan berubah menjadi *unfreezing, change never refreeze*.

### **Perubahan-perubahan Struktural pada Organisasi**

Menghadapi tantangan lingkungan bisnis saat ini, organisasi perlu melakukan transformasi-transformasi secara fundamental agar bisa *survive*. Organisasi bisnis harus fleksibel, inovatif, *customer focus*, sadar biaya, cepat dan proaktif, serta *be the first*. Transformasi organisasional yang diperlukan antara lain berupa redefinisi bisnis dan fokus pada konsumen, *teambased* dan *nonhierarchical structures, leadership and shared values, change in language*.

#### **a. Redefinisi Bisnis dan Fokus Konsumen**

Menghadapi perubahan-perubahan lingkungan bisnis, organisasi perlu melakukan "tes ulang" terhadap asumsi-asumsi terhadap bisnis dan konsumennya. Visi dan credo mungkin perlu didefinisi. Misalnya credo Telkom dan memperpendek jarak meningkatkan waktu menjadi "setia melayani anda".

Melalui redefinisi seperti ini perusahaan tersebut diharapkan mampu mengidentifikasi dan berkonsentrasi pada *core competencies* yang (bahkan) melampaui produknya saat ini. Dengan demikian perusahaan tersebut mampu mengidentifikasi pasar baru. Agar pemanfaatan *core competencies* lebih efektif, maka perlu dibentuk tim-tim kerja untuk mengkombinasi atau merekombinasi *core competencies* begitu kesempatan bisnis muncul.

#### **b. Teambased and Nonhierarchical Structures**

Pada era baru organisasi bisnis harus cepat *be the first* dan inovatif. Para manajer perlu didorong untuk tidak hanya berani mengambil resiko bahkan didorong mengambil resiko yang telah diperhitungkan. Hambatan-hambatan untuk menjadi

inovatif baru diidentifikasi dan dieliminasi, misalnya pernyataan-pernyataan berupa (Morgan, 1996):

Kenapa mesti risau. tak seorang pun tahu  
Kenapa diganti, jika tidak ada yang rusak  
Jika saja saya tidak pernah melakukannya  
Segala sesuatunya mungkin menjadi lebih baik keesokan harinya  
Terlalu berisiko  
Apa yang akan dipikirkan oleh pihak lain?  
Pihak manajemen tidak akan menyetujuinya  
Lakukan dengan hati-hati  
Kita pernah mencobanya sekali  
Hal itu terlampau sulit  
Ikuti saja peraturan  
Itu bukan wilayah kerja saya

Dalam lingkungan yang dinamis, kemampuan bergerak cepat akan menjadi salah satu cara memenangkan kompetisi. Organisasi harus dibuat fleksibel dengan mengeliminasi rintangan struktural atas-bawah maupun departemental. Pada berbagai organisasi, pekerjaan di organisasi berdasarkan tim proyek, dan karyawan menjadi anggota tim berdasarkan pada kompetensi serta minatnya. Tim kerja menjadi "cara hidup" baru bagi mereka.

Struktur yang hirarkis dipandang tidak cocok lagi dengan tuntutan (lingkungan) bisnis, digantikan dengan struktur jaringan, struktur "tanpa" tingkatan atau *titles*. Pada kondisi seperti ini kontrol ditakukan melalui *shared values and goals*.

### c. Kepemimpinan dan *Shared Values*

*Shared values* merupalcan "pembentuk" perilaku individual dan organisasionat. Pada kondisi dimana values benar-benar dihayati dan dijalankan, maka "perintah" (atau pekerjaan) akan terseiesaikart tanpa memerlukan mekanisme kontrol eksternal. Pada organisasi tradisional, pemimpin seringkali rnenjadi sentral kehidupan organisasional, dan mereka didasarkan pada posisi yang didudukinya. Pada organisasi nontradisional, pemimpin tidak bersifat posisional, semua orang

diekspektasikan sebagai pemimpin, dan yang menentukan adalah para pengikutnya (bukan posisinya). Ketergantungan pada pemimpin (posisi) dipandang sebagai salah satu sumber bahaya. Oleh karenanya, karyawan diberdayakan melalui delegasi wewenang dan pemindahan "kepemilikan" konsumen kepada mereka.

Pada organisasi nontradisional, tim kerja dapat menunjuk pemimpinnya di antara mereka sendiri. Kondisi ini diibaratkan seperti sekelompok angsa yang terbang di angkasa. Setiap anggota kelompok bertanggungjawab terbang menuju sasarannya. Manakala angsa yang memimpin terbang mengalami kelelahan, maka angsa lain mengambil alih posisi dan menjamin keajegan dan kecepatannya.

Agar setiap anggota tim kerja mampu dan siap bertindak sebagai pemimpin, tanpa membutuhkan mekanisme kontrol eksternal, harus ada *shared values*. Di samping itu, "bahasa" yang menunjukkan perbedaan-perbedaan hirarkis; misalnya karyawan, manajer, staf, profesional; mengalami perubahan.

#### d. Perubahan Bahasa

Bahasa potensial membentuk mind sets. Pada organisasi nontradisional perubahan bahasa secara sadar dilakukan guna mendukung perubahan organisasi. Istilah karyawan (employees) menjadi members, associate, atau coworkers. Seiring dengan itu, peran-peran juga berubah, supervisor berperan sebagai coordinator, manajer berperan sebagai coach, leaders, sponsors, eksekutif senior berperan sebagai counselors.

Perubahan bahasa atau title bukanlah retorika kosong, atau hanya sebagai kosmetik. Selain perubahan peran, tanggung jawab dan hubungan-hubungan, secara signifikan struktur dan infrastruktur juga berubah. Oleh karena itu, hubungan antara pemimpin-karyawan, karyawan-pelanggan, karyawan-organisasi mengalami perubahan secara fundamental, dan secara logis sistem (manajemen) sumberdaya manusia juga harus berubah.

### **PERAN BARU SUMBERDAYA MANUSIA**

Implikasi pembaharuan lingkungan dan organisasional adalah pada tipe dan atau sumber *competitiveness*. Cepat atau lambat, bentuk *competitiveness* tradisional; biaya, teknologi, distribusi, sistem manufaktur, dan *product features*; dapat (dengan mudah)

ditiru. Pada kondisi ekonomi baru, kemenangan akan bersumber pada kapabilitas organisasional seperti kecepatan, *responsiveness*, kapasitas pembelajaran, dan kompetensi karyawan. Organisasi-organisasi yang sukses adalah mereka yang mampu secara cepat menerjemahkan strategi ke dalam strategi-strategi fungsional dan tindakan, tidak terkecuali fungsi SDM. Di samping itu, perubahan lingkungan dan organisasional telah mendorong kebutuhan akan pendekatan strategik fungsi SDM, yaitu penerapan konsep-konsep strategi dalam mengelola sumberdaya manusia agar pengelolaan SDM tidak kehilangan arah dari terlepas dari kebutuhan strategik jangka panjangnya. Pendekatan strategik terhadap pengelolaan SDM memiliki ciri-ciri (Anthony, Perrewe, Kacmar, 1996):

1. Secara eksplisit mengakui dampak lingkungan eksternal
2. Secara eksplisit mengakui dampak kompetisi dan dinamika pasar tenaga kerja
3. Memiliki fokus jangka panjang (tiga sampai lima tahun)
4. Memfokuskan pada isu-isu pemilihan dan pengambilan keputusan
5. Mempertimbangkan (kepentingan) semua karyawan, tidak hanya karyawan harian atau operasional
6. Diintegrasikan dengan strategi umum dan strategi fungsional (yang lain).

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kesuksesan organisasi bisnis adalah kemampuannya dalam mengelola proses secara cerdas dan efisien; mengoptimalkan kontribusi dan komitmen karyawan; dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi pembaharuan. Kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan kapabilitas-kapabilitas tersebut menuntut pembaharuan fungsi atau peran SDM dalam berbagai bidang; menjadi mitra bisnis (terutama dalam mengeksekusi strategi), menjadi ahli administratif, menjadi *employees champion*, dan menjadi agen pembaharuan.

### **Menjadi Mitra Bisnis**

Peran sebagai mitra bisnis dilakukan dalam berbagai bentuk:

1. Menganalisis isu-isu dari sudut pandang bisnis.
2. Terlibat secara aktif (dan bertanggungjawab) dalam penyusunan strategi.
3. Mengembangkan dan mengimplementasikan program-program sumberdaya manusia yang jelas dengan arah bisnis.

4. Membantu organisasi, mengembangkan dan mengevaluasi strategi alternatif yang kompatibel dengan kondisi angkatan kerja organisasi.
5. Mengidentifikasi cara-cara angkatan kerja baru berubah.
6. Mengidentifikasi dan memformulasikan isu-isu keefektifan individual dan organisasional.

Mewujudkan SDM sebagai mitra bisnis melibatkan berbagai langkah:

1. SDM harus bertanggungjawab mendefinisikan arsitektur organisasional. Dengan kata lain, SDM harus mengidentifikasi model "cara-cara" yang digunakan organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Arsitektur organisasional harus diartikulasikan secara eksplisit (dan komprehensif). Tujuannya adalah agar para manajer memahami bagian-bagian, cara kerjanya, dan hubungan antarbagian dalam organisasi.
2. SDM harus bertanggungjawab melakukan pemeriksaan (audit) organisasional. Tujuannya adalah untuk mengetahui tingkat keselarasan kultur, kompetensi (dan sebagainya) dengan sasaran-sasaran strategik.
3. Mengidentifikasi metode-metode untuk "merenovasi" bagian-bagian organisasional yang membutuhkannya.
4. SDM harus bersifat proaktif akan ide-ide baru, dan menentukan prioritas untuk dikerjakannya.

Peran sebagai mitra bisnis sekaligus juga menggeser tanggungjawab masalah-masalah SDM dari (hanya) manajer SDM kepada semua manajer maupun karyawan sendiri. Masalah-masalah SDM terlalu penting untuk hanya diurus oleh fungsi atau profesional SDM. Sebagai konsekuensinya, SDM harus memberikan ketrampilan dan pengetahuan aktivitas-aktivitas SDM kepada manajer lini.

### **Menjadi Ahli Administratif**

Secara tradisional profesional SDM dikenal dengan "cap" sebagai administrator. Dalam peran barunya, SDM harus mampu mengubah *image* sebagai polisi pembuat peraturan. Pada saat yang bersamaan, mereka juga harus tetap melaksanakan pekerjaan-pekerjaan rutin (yang bersifat administratif), misalnya di bidang pengupahan dan administrasi peraturan-peraturan baru.

Dalam rangka mengubah peran lama sebagai administrator menjadi peran baru, staf SDM harus mampu meningkatkan efisiensi fungsi-fungsi SDM maupun keseluruhan organisasi. Proses-proses di dalam fungsi SDM dan organisasi banyak yang dapat dikerjakan dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah. Salah satu peran baru penting SDM adalah menemukan dan memperbaiki proses-proses tersebut. Perbaikan proses tidak akan mampu dilaksanakan kecuali administrasi dari berbagai proses tersebut "rapi" sehingga memiliki nilai informatif yang tinggi.

### **Menjadi Employee Champion**

Pekerjaan saat ini cenderung lebih demanding. Karyawan dimintai lebih banyak, namun diberi lebih sedikit. Dalam kondisi seperti ini hubungan kerja antara karyawan dan organisasi cenderung bersifat transaksional. Mereka memberikan waktunya, bukan kontribusinya pada pencapaian sasaran bisnis, tidak lebih dari itu.

Situasi tersebut potensial menyebabkan kegagalan organisasi. Organisasi akan sulit mendayagunakan karyawan kecuali mereka terlibat (menyatu dengan organisasi) secara penuh, yaitu merasa committed dan berkontribusi kepada organisasi. Fungsi SDM bertanggungjawab untuk membentuk karyawan yang committed dan berkontribusi penuh. antara lain dengan cara:

1. Melakukan orientasi dan pelatihan kepada manajer lini akan pentingnya morale kerja yang tinggi dan cara mencapainya.
2. Bertindak sebagai juru bicara karyawan dalam diskusi manajemen. Peran ini penting agar karyawan yakin bahwa dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengannya, kepentingan mereka dibela.
3. Memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang secara personal dan profesional.
4. Menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan karyawan dalam rangka memenuhi tuntutan yang dibebankan kepada mereka.

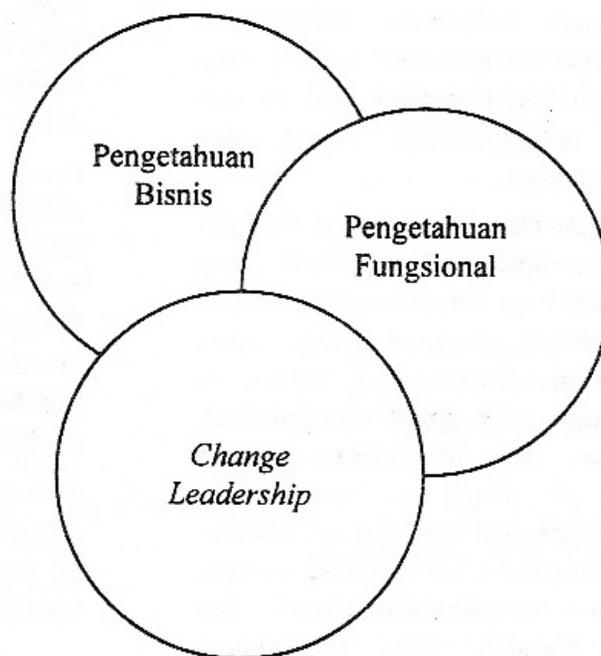
### **Menjadi Agen Perubahan**

Lingkungan bisnis berubah secara cepat. Dalam hal ini, perbedaan utama antara pemenang dan yang kalah adalah pada kemampuan merespon terhadap

cepatnya perubahan. Pemenang akan mampu beradaptasi, belajar, dan bertindak secara cepat. Peran sebagai agen perubahan diwujudkan antara lain dengan:

1. Membangun, menyatukan, mengkapitalisasikan kapasitas organisasi untuk menghadapi perubahan atau untuk berubah.
2. Menjamin bahwa pernyataan (umum) visi organisasi ditransformasi menjadi tindakan yang spesifik, misalnya membantu karyawan mengenali pekerjaan yang harus dihentikannya karena tidak sesuai dengan visi tersebut.
3. Membantu atau menyiapkan karyawan menghadapi perubahan.

**Gambar 2 : Kompetensi-kompetensi Pokok Sumber Daya Manusia**



### **KOMPETENSI (BARU) SDM**

Perubahan peran SDM hanya akan efektif jika didukung oleh kompetensi yang memadai sesuai dengan level posisinya, yaitu level paling bawah, level tengah, dan level atas. Secara umum, menurut Bender, Urban, Galang, Frink, dan Ferris dalam Ferris dan Buckley (1996) peran baru yang mendorong kompetensi berikut ini, gambar 2, perlu dikuasai oleh fungsi SDM. Dari gambar tersebut nampak bahwa kompetensi satu dan lainnya tidak dapat dipisah-pisahkan atau potensial terjadi sedikit tumpang tindih satu sama lain.

1. *Business Knowledge Competency*: pengetahuan bisnis (industri) dan finansial, kemampuan bekerja dengan manajer dan pemimpin, pengetahuan tentang struktur organisasi, pengetahuan akan hubungan kerja antardepartemen, kemampuan meng-inisiasi dan mengevaluasi strategi SDM dan dampaknya, pemahaman dampak bisnis terhadap SDM, kemampuan melakukan analisis bisnis secara komprehensif. Pemahaman akan lingkungan bisnis amat penting untuk mewujudkan fungsi SDM sebagai mitra bisnis. *Business knowledge competency* memberikan "alat" bagi karyawan fungsi SDM mengembangkan dan menunjukkan pemahaman atas (kondisi) finansial, kapabilitas strategik, kapabilitas teknobfikiak perusahaan dan kelompok-kelompok kliennya
2. *Functional Knowledge Competency*. Selain memiliki kompetensi pengetahuan bisnis, profesional (atau karyawan/ manajer) SDM harus memiliki pengetahuan fungsional yang memadai agar mampu mempengaruhi pihak lain atau aktivitas-aktivitas bisnis secara positif. Karyawan fungsi SDM yang memiliki kompetensi pengetahuan fungsional diharapkan mampu menganalisis, mengintegrasikan, dan mengimplementasikan informasi serta konsep baru dan beranekaragam. Karyawan tersebut juga diharapkan mampu memberikan saran, nasehat, dan rekomendasi fungsional (di bidang SDM) yang baik dan beralasan. Kompetensi di bidang ini antara lain berupa ahli dalam teknik-teknik, desain, dan implementasi program SDM, memiliki hubungan baik dan dipercaya karyawan, kemampuan mengenali dan menganalisis hal-hal yang menjadi perhatian karyawan, hukum dan peraturan, perkembangan sosial, dan reputasi organisasi.
3. *Change Leadership Competency*. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang paling kritical bagi karyawan fungsi SDM (terutama) dalam perannya sebagai mitra bisnis. Namun kompetensi di bidang ini sekaligus juga sulit untuk didefinisikan, diilustrasikan, dan ditunjukkan. Contoh kompetensi di bidang ini berupa fleksibilitas, ketrampilan komunikasi, ketrampilan mempengaruhi, kemampuan melatih, kemampuan mengkonsepsualisasi dan mengelola masalah, serta kemampuan mengintegrasikan isu-isu yang berkembang melewati batas organisasi.

### **PERUBAHAN PADA MANAJER LINT ATAU EKSEKUTIF SENIOR**

Perubahan peran SDM akan lebih efektif jika dibarengi dengan perubahan akan hal-hal yang diharapkan dari SDM, pandangan terhadap SDM, dan perlakuan terhadap SDM oleh para eksekutif senior. Hal-hal yang perlu dilakukan oleh para eksekutif senior antara lain:

1. Komunikasikan pada (segenap anggota) organisasi bahwa SDM ("soft stuff) adalah penting. Hal ini dapat diwujudkan misalnya dengan melakukan pemberdayaan organisasi, berbicara secara serius tentang pentingnya kapabilitas organisasional dalam menciptakan nilai bagi investor, pelanggan, dan karyawan. "Di samping itu, profesional SDM dilibatkan secara aktif dalam diskusi-diskusi (atau sebagai anggota tim) strategi organisasi.
2. Secara eksplisit tentukan output yang harus dihasilkan oleh SDM, dan buat SDM bertanggungjawab atas output tersebut. Selanjutnya, tentukan konsekuensi yang menyertai jika output atau hasil yang ditargetkan tidak tercapai (atau sebaliknya).
3. Investasikan (sumberdaya) dalam praktik-praktik inovatif SDM. Hal ini dapat dilakukan, misalnya, dengan mengirim staf ke seminar, workshop, atau pelatihan. Selanjutnya, eksekutif senior harus dapat mendorong SDM mengadaptasi praktik-praktik baru yang inovatif, bukan mengadopsinya.
4. Memperbarui profesional SDM, yaitu mengembangkan kualitas staf SDM. Hal ini penting dilakukan agar SDM memiliki kredibilitas yang tinggi.

### **TANTANGAN KE DEPAN**

Perubahan lingkungan bisnis, dan transformasi organisasional telah mendorong perubahan peran fungsi SDM. Namun demikian, banyak tim manajemen mengalami kesulitan mentransformasikan peran atau fungsi SDM kepada fungsi strategis (Connolly, Mardis, Down, 1997). Peran-peran dan karakteristik lama seperti sebagai *follower*, reaktif, sebagai administrator, *controller*, *conscience*, *employee advocate*, dan *doer*, diperkirakan masih akan dijalankan oleh karyawan atau fungsi SDM (Laabs, 1998). Kondisi ini akan menyebabkan aktivitas dan fungsi SDM menjadi kompleks serta rumit. Harus ada tekad dan komitmen yang kuat dari seluruh karyawan, utamanya para top eksekutif dan profesional SDM, untuk mewujudkan peran baru yang strategis dari fungsi SDM organisasi.

Untuk memenuhi ekspektansi yang semakin tinggi dari organisasi, para profesional SDM harus mulai bertindak secara profesional. Mereka harus lebih berkonsentrasi pada output yang dihasilkan dibanding pada sekedar penyelesaian masalah. Mereka harus mengantikulasikan perannya dalam bentuk nilai yang diciptakan. Mereka juga harus menciptakan mekanisme sehingga hasil-hasil bisnis cepat didapat. Mereka juga harus lebih menekankan mengukur efektifitas fungsi SDM bagi *competitiveness* dibanding kepuasan karyawan semata.

Di samping itu, para eksekutif senior yang memahami nilai ekonomi kapabilitas organisasional dan kapital intelektual bagi pelanggan, perlu berbuat (lebih) banyak untuk fungsi SDM. Mereka perlu melakukan investasi pada SDM, misalnya dengan menyediakan sarana pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan karyawan fungsi SDM melakukan akuisisi pengetahuan (baru). Terakhir (dan terpenting), para eksekutif senior perlu membuang jauh *stereotype* bahwa profesional SDM adalah staf yang tidak kompeten dalam menciptakan nilai. Mereka juga liat melupakan anggapan fungsi atau departemen SDM merupakan "tempat ijin membuang anak", atau tempat orang banyak membuang hajat". Setarangkah waktunya untuk mengubur *stereotype* tersebut dan "membebaskan," membesarkan dan memanfaatkan potensi penuh SDM.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., Kacmar, K. M., Strategic Human Resource Management, Second Edition, The Dryden Press, Fort Worth, 1996.
- Byars, L. L., and Rue, L. W., Human Resource Management, Fifth Edition, Irwin, Chicago, 1997.
- Cascio, W. F., "Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work?", American Psychologist, 50, 1995.
- Connolly, T. R., Mardis, W., Down, J. W., "Transforming Human Resources", Management Review, June 1997.
- Diamante, T., and Giglio, L., "Managing a Diverse Workforce: Training as a Cultural Intervention Strategy", Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 15 No.2 1994.
- Ferris, G. R., Buckley, M. R., Human Resource Management: Perspective, Context, Functions, and Outcomes, Third Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996.
- Greenberg, J., and Baron, R. A., Behavior in Organizations, Sixth Edition, Prentice Hall International Edition, Singapore, 1997.
- Katz, R. & Kahn, R., The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1978.

- Laabs, J., "Why Human Resource Can't Win Today", Workforce, May 1998.
- Lancourt, J., & Savage, C, "Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resource Function", Organizational Transformation, Autumn 1995.
- Mirvis, P. H., "Human Resource Management: Leaders, Laggards, and Followers", Academy of Management Executive, 1997 Vol. 11 No 2.
- Morgan, M., Strategi Inovasi Sumberdaya Manusia, Elex Media Komputindo, Jakarta 1996.
- Quinn, R. A., and Spreitzer, G. M., "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organizational Dynamics, Autumn 1997.
- Richman, L. S., "When Will the Layoffs End?", Fortune, September 20, 1993.
- Thomas, D. A., and Ely, R. jr., "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", Harvard Business Review, September-October 1996.
- Tomasko, R. M., Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future, New York: AMACOM, 1990.
- Ulrich, D., "A New Mandate for Human Resources", Harvard Business Review, January- February 1998.
- Yip, G. S., Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Ad\ Prentice-Hall, New Jersey, 1995.