

MAKALAH
STRATEGIK SDM DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN
GLOBAL



Oleh : 1. Atika Laili Adiani (125030207111126)
2. Roihatul Musyafi (125030200111167)
3. Ratih Dwi (125030207111155)

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

2014

Latar Belakang

Abad 21 diwarnai oleh era globalisasi; kesiapan pemerintah dalam menghadapinya perlu didukung oleh para pelaku bisnis dan akademisi. Strategi SDM perlu dipersiapkan secara seksama khususnya oleh perusahaan-perusahaan agar mampu menghasilkan keluaran yang mampu bersaing di tingkat dunia. Perdagangan bebas tidak hanya terbatas pada ASEAN, tetapi antar negara-negara di dunia.

Situasi tersebut akan merupakan suatu ciri khas dari era global. Untuk mengantisipasi perdagangan bebas ditingkat dunia, para pemimpin negara ASEAN pada tahun 1992 memutuskan didirikannya AFTA (ASEAN Free Trade Area) yang bertujuan meningkatkan keunggulan bersaing regional karena produksi diarahkan pada orientasi pasar dunia melalui eliminasi tarif/bea maupun menghilangkan hambatan tarif. Tarif diperkirakan akan berkisar sekitar 0 – 5 persen, berarti relatif sangat rendah.

Enam negara telah menanda tangani persetujuan CEPT (*The Common Effective Preferential Tariff*) yang pada dasarnya menyetujui penghapusan bea impor setidaknya-tidaknya 60 persen dari IL (*inclusion list*) pada tahun 2003. Pada tahun 2000, terdapat sekitar 53.294 produk dalam IL yang merupakan kurang lebih 83 dari semua produk ASEAN.

Globalisasi ekonomi dan sistem pasar bebas dunia menempatkan Indonesia bagian dari sistem tersebut. Pada kompetisi tingkat ASEAN saja, kita dituntut benar-benar siap, apalagi menghadapi persaingan dunia. Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 200 juta orang akan merupakan pangsa pasar yang potensial.

Bisnis baru akan banyak muncul, baik yang merupakan investasi dalam negeri maupun yang merupakan investasi modal asing. Fakta menunjukkan bahwa akhir-akhir ini Indonesia “kebanjiran” barang-barang luar negeri seperti dari Cina, Taiwan dan Korea yang relatif murah harganya. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan Indonesia tidak hanya bersaing dengan perusahaan didalam negeri namun mereka mau tidak mau harus bersaing dengan perusahaan Multinasional dan perusahaan-perusahaan dari negara lain.

Perusahaan-perusahaan Indonesia dituntut mampu bersaing secara profesional pada skala dunia (global) supaya dapat tetap survive dan bahkan berkembang. Kotter (1992) mengingatkan bahwa globalisasi pasar dan kompetisi menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Strategi yang tepat harus diaplikasi untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif.

Banyak perusahaan-perusahaan di dunia dan di Indonesia telah menyadari hal tersebut dan memilih strategi perusahaan yang tepat. Namun tidak sedikit pula dari mereka yang tidak memperhitungkan implikasi langsung strategi perusahaan tersebut terhadap sumber daya manusia.

Suatu contoh, suatu perusahaan yang sebelumnya memilih strategi analyser dan bersifat sangat berhati-hati dalam mengelola dan memanfaatkan peluang bisnis serta memiliki budaya perusahaan yang cenderung konvensional, birokratis, kurang inovatif dan berorientasi lokal, suatu saat mengubah strateginya menjadi prospector (pelopor). Perusahaan tersebut akan mengalami banyak persoalan jika SDMnya dan budaya perusahaannya tidak dikelola dengan efektif. Perusahaan dengan strategi prospector harus didukung oleh SDM yang menganut nilai-nilai inovatif, tidak birokratis dan fleksibel. Tanpa ada kesesuaian antara strategi perusahaan dan strategi SD, maka hampir pasti perusahaan tersebut akan menghadapi kesulitan.

Rumusan Masalah

1. SDM yang sedang dilakukan di Indonesia
2. Aktivitas SDM dalam menghadapi Global

Tujuan Penulisan

1. Mengetahui SDM yang dilakukan di Indonesia
2. Mengetahui Aktivitas SDM dalam menghadapi global

Globalisasi dan SDM

Istilah globalisasi sebenarnya sudah sering dipergunakan sejak beberapa tahun terakhir ini. Bahkan tidak sedikit pelaku bisnis di dunia dan juga di Indonesia yang sudah memahaminya. Namun, implikasi globalisasi pada manajemen sumber daya manusia tampaknya masih kurang diperhatikan secara proporsional karena tolok ukur keefektifannya kurang memiliki keterkaitan langsung dengan strategi bisnis.

Fakta menunjukkan bahwa peranan manusia dalam menunjang pengimplentasikan suatu strategi perusahaan, SBU (*Strategic Business Unit*) maupun fungsional sangat penting dan menentukan. Banyak perusahaan yang telah melakukan program-program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai tanggapan dalam mengantisipasi suatu perubahan lingkungan yang sangat cepat.

Namun yang perlu dipertanyakan adalah "Tepatkah program tersebut dilaksanakan?" kalau jawabannya "ya" pertanyaan lain yang muncul adalah dasar dan keefektifan program, serta keterpaduan program tersebut secara holistik dengan misi, visi, strategi serta budaya perusahaan. Jawaban pertanyaan ini penting sebagai dasar mengevaluasi keefektifan program pengembangan secara keseluruhan. Alat ukur keefektifan organisasi dan aktivitas sumber daya manusia perlu dirancang secara profesional. Capital intellectual dan pengukurannya akhir-akhir ini sering dipertimbangkan sebagai alternatif yang menjanjikan kendati pengimplementasiannya tidak semudah yang diperkirakan.

Pada abad 21 ini pelaku bisnis harus pula mampu mengintegrasikan semua dimensi lingkungan hidup sebab masyarakat akan "menuntut" tanggung jawab perusahaan akan faktor lingkungan tersebut. Capra (1997) mengemukakan bahwa penggeseran paradigma mekanistik ke paradigma holistik akan terus berjalan dengan sendirinya. Stakeholders akan jauh beragam yang antara lain terdiri dari pemegang saham, karyawan, keluarga, pemasok, pelanggan, komunitas, pemerintah, ekosistem. Optimalisasi keuntungan bukan merupakan penekanan utama karena banyak faktor lain seperti misalnya SDM dan ikut menentukan kelangsungan hidup perusahaan.

Berbagai isu antara lain hak paten, royalti, ecolabelling, etika berbisnis, upah minimum pekerja, tuntutan pelanggan, lingkungan bebas polusi, dsb ikut mewarnai dunia usaha di abad ini. Dengan perkataan lain, pelaku bisnis harus tanggap menghadapi berbagai isu tersebut dengan bijaksana. Selain itu, flexibility dan continuous learning merupakan karakteristik yang sangat penting dan yang sudah perlu dipertimbangkan oleh pelaku bisnis untuk menjawab tantangan perdagangan bebas yang semakin kompetitif.

Globalisasi adalah suatu kenyataan dan akan mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung pada kebanyakan aspek bisnis di Indonesia. Untuk memenangkan persaingan di pasar global, perusahaan harus berupaya antara lain dalam layanan yang luar biasa pada pelanggan, mengembangkan kemampuan-kemampuan baru, produk baru yang inovatif, komitmen karyawan/wati, pengelolaan perubahan melalui kerja sama kelompok. Perusahaan dituntut berpikir global (*think globally* dan *act locally*) serta mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan ke depan.

Mendapatkan calon karyawan yang berkualitas dan profesional di Indonesia tidak selalu mudah. Kenyataan menunjukkan bahwa lebih dari seratus ribu lowongan pekerjaan di Indonesia tidak terisi. Hal tersebut disebabkan antara lain karena ketidaksesuaian antara job requirements dengan kompetensi calon. Bajak-membajak tenaga profesional dan headhunting masih sering terjadi hingga saat ini. Tenaga profesional asing masih banyak dipekerjakan

untuk menduduki posisi-posisi tertentu terutama di perusahaan besar yang berorientasi internasional. Bahkan tidak tertutup kemungkinan bahwa akan lebih banyak lagi expatriate yang akan bekerja di Indonesia di mendatang.

Berdasarkan kenyataan ini, sedini mungkin SDM handal dan berkompentensi tinggi harus disiapkan. SDM di negara kita tampaknya masih kurang menunjukkan kompetensi yang diharapkan. Menurut BPS (2000), pada tahun 1999 dari 1.2 juta pencari kerja yang memenuhi persyaratan untuk 0.5 juta lowongan kerja hanya 0.4 juta orang. Hal ini jelas memberi indikasi terjadi suatu mismatch antara kompetensi calon karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan. Mengacu pada kenyataan ini, SDM kita harus ditingkatkan sefektif mungkin.

Sumber daya manusia merupakan penggerak roda pembangunan. Jumlah dan komposisinya terus berubah berkaitan dengan proses demografi. Pada tahun 2000 terdapat sekitar 141,2 juta tenaga kerja yang sekitar 61.50 persen berada di pulau Jawa. Kendati, menurut BPS, tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) merupakan ukuran yang menggambarkan jumlah angkatan kerja untuk setiap 100 tenaga kerja mengalami sedikit kenaikan dari 67,22 persen (1999) menjadi 67,75 persen pada tahun 2000 yang mengidentifikasi sedikit kenaikan mutu SDM, kita masih harus berupaya keras meningkatkan mutu SDM dengan membandingkannya minimal dengan mutu tenaga kerja di Asia Tenggara misalnya dengan Singapura dan Malaysia. Hamel dan Prahalad mengatakan bahwa kompetisi pada masa depan tidak hanya dapat dilakukan dengan redefinisi strategi namun perlu juga redefinisi peranan manajemen atas dalam menciptakan strategi sebab itu peranan para pelaku bisnis dalam mengidentifikasi bisnis masa depan, menganalisis, merencanakan, menentukan/merumuskan serta mengimplementasi strategi yang tepat sangat esensial dan menentukan misalnya melalui transformasi organisasi.

Taylor (1994) mengemukakan beberapa tindakan yang harus dilakukan dalam melakukan transformasi organisasi agar berhasil dan siap menghadapi masalah-masalah di masa depan yaitu: a) stretch goals yang mensyaratkan bahwa sasaran harus spesifik dan dapat diukur, b) visi masa depan, c) struktur yang ramping, d) budaya baru yang mengacu pada profesionalisme, keterbukaan dan kerjasama kelompok, e) berorientasi pada mutu atau layanan berkelas dunia, f) manajemen prestasi; mensyaratkan setiap individu memberikan produk berkualitas dan layanan yang memuaskan, g) Inovasi menyeluruh, h) kemitraan dan jaringan kerja.

Strategi Sumber Daya Manusia

Randall Schuler (1994), mendefinisikan strategi sumber daya manusia strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (Strategy Business Unit) dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memperhatikan

dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas dan aplikabel.

Strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan. Ketidaksesuaian antara strategi SDM dan strategi perusahaan akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Sebaliknya kesesuaian antara strategi perusahaan dan strategi SDM perlu diupayakan mendorong kreativitas dan inovasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan.

Strategi SDM berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif, serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai pada seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian SDM.

Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada future trends and needs, demand and supply, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan mempengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi SDM pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.

Pengembangan dan pengimplementasian strategi Sumber Daya Manusia yang dicerminkan pada kegiatan-kegiatan SDM seperti pengadaan, pemeliharaan dan pengembangan harus sejalan dengan strategi bisnis dan budaya perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Sebab itu network structure dan budaya perusahaan yang mengacu pada inovasi, kreativitas dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) akan merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin survive dan berkembang.

Desain ulang SDM (Redesigning Human Resource) acapkali perlu dilakukan dengan seksama dan bijak agar sasaran perusahaan dapat dicapai. Desain SDM berkaitan dengan desain pekerjaan yang mengacu pada JCM (Job Characteristic Model). Hackman dan Oldham (1976) mengemukakan bahwa JCM terdiri dari task identity, task significance, task variety, authority dan feedback yang berimplikasi pada struktur organisasi. Dengan perkataan lain, desain ulang pekerjaan dapat dilakukan dengan mengacu pada peningkatan kelima karakteristik tersebut. Pepsi Cola di Amerika Utara, misalnya, merampingkan organisasi dan

menempatkan pelanggan pada hirarki organisasi teratas dan justru CEO pada tempat terbawah. BNI misalnya melakukan perubahan strategi dan budaya perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat di dunia perbankan. Organisasi yang ramping (lean) tentu bukan segalanya kalau faktor-faktor lain seperti aktivitas SDM, dan nilai-nilai organisasi tidak diarahkan mendukung struktur tersebut. Dalam mendesain pekerjaan perlu juga dipertimbangkan kompetensi, motivasi dan nilai-nilai karyawan.

Dalam menghadapi pasar bebas Asia (AFTA) 2003, mutu SDM Indonesia cukup mengkhawatirkan. Man power planning secara nasional perlu dilakukan dengan seksama. Secara umum, mutu sekolah dan universitas di Indonesia pun relatif lebih rendah dibandingkan mutu sekolah atau universitas di Singapura dan Malaysia. Universitas-universitas terkemuka Indonesia masih menduduki peringkat jauh dibawah sepuluh besar, padahal universitas merupakan suatu wadah pendidikan dan pengembangan ilmu. Pendidikan berperan besar dalam meningkatkan mutu SDM sebab itu mutu pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Kurikulum dan sistem belajar mengajar perlu ditinjau kembali dan ditingkatkan. Pelatihan-pelatihan yang efektif perlu dirancang untuk meningkatkan kualitas SDM.

Sementara itu di tingkat mikro, perusahaan-perusahaan perlu berperan aktif untuk ikut meningkatkan mutu SDM baik. Perusahaan perlu mengkaji dan menganalisis kebutuhan dan kesenjangan SDM terhadap strategi perusahaan masa kini dan masa mendatang. Aset SDM yang perlu dievaluasi adalah bobot/kualitas dan potensi SDM yang dimiliki saat ini, kebijakan-kebijakan SDM, sistem pengadaan, pemeliharaan dan pelatihan pengembangan, nilai-nilai yang ada baik yang positif maupun yang negatif serta kemampuan mengelola keragaman SDM. Berkaitan dengan aset SDM suatu perusahaan, dalam menyusun strategi SDM perlu dievaluasi sejauh mana elemen-elemen organisasi sudah sesuai dengan strategi korporat, SBU, visi, misi, sasaran perusahaan. Disamping perlu dirancang suatu alat ukur (human resource measurement) untuk mengetahui mutu dan kuantitas SDM, potensi SDM serta keterkaitan strategi SDM dengan performance perusahaan. IGM Mantera, misalnya mengemukakan pengukuran keberhasilan karyawan berdasarkan jenis ketrampilan yaitu a) untuk ketrampilan profesional dipergunakan vitality index dan b) untuk ketrampilan manajerial diukur dari kesiapan suksesi.

Untuk mengevaluasi SDM perlu dipertimbangkan empat faktor sebagai berikut:

1. Tingkat strategis, antara lain misi, visi dan sasaran organisasi .

2. Faktor Internal SDM , antara lain: aset SDM, kualifikasi SDM, aktivitas SDM : pengadaan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, serta kebijakan-kebijakan SDM.
3. Faktor-faktor eksternal, antara lain demografis, perubahan sosial, budaya, teknologi, politik, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja dan isu Internasional (misalnya : HAM dan ekologi).
4. Faktor organisasional, antara lain struktur, strategi perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi SDM.

Pertimbangan Konseptual dalam Memilih Strategi SDM

Bisnis abad 21 yang seolah-olah dunia semakin tanpa batas akan ditandai dengan perdagangan dunia yang kompetitif, tuntutan pelanggan semakin tinggi, hak paten, faktor lingkungan, product life cycle semakin pendek, inovasi produk cenderung meningkat. Isu-isu yang berkaitan dengan karakteristik tersebut bahkan tak jarang menjadi topik-topik yang menarik dan kadang kontroversial di media masa, misalnya ecolabelling, ekosistem, ISO 9000, ISO 14000, AFTA, dll.

Continuous innovativeness perlu dilakukan manun perlu didukung oleh kreatifitas karyawan yang tinggi. Kekreativitasan organisasi harus dikembangkan melalui penanaman budaya perusahaan yang direfleksikan pada aktivitas-aktivitas SDM. Perusahaan perlu tanggap dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif yang tidak saja dari Indonesia, tetapi juga dari luar Indonesia. Lingkungan yang kompetitif dan turbulen ini menuntut struktur organisasi yang fleksibel yang didukung oleh nilai-nilai profesional yang berorientasi pada keefektifan organisasi.

Pembudayaan nilai profesional perlu dilakukan dengan seksama dan disertai sistem yang menunjangnya, misalnya pendelegasian dan pemberdayaan. Peranan struktur organisasi harus berorientasi pada kebebasan bergagasan bagi semua karya-wan, keterbukaan, suasana belajar yang berkesinambungan. Organisasi yang belajar (learning organization) merupakan salah satu pendekatan yang tepat dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk mengantisipasi masa depan. Komitmen dan kemauan belajar semua tingkat karyawan/wati merupakan modal dasar organisasi unggul masa depan. Paradigma organisasi yang belajar (*learning organization*) membahas pentingnya peranan learning dalam menunjang keberhasilan perusahaan melalui SDM yang mengimplementasi paradigma tersebut.

Learning organization membahas lima komponen dasar sebagai berikut :

1. Personal mastery membahas suatu penguasaan terpadu dan tuntas suatu pengetahuan dan ketrampilan tertentu. Belajar secara terus menerus merupakan konsekuensi logis dari komponen ini.
2. Mental models memberi dorongan yang kuat terhadap tindakan karyawan. Trust merupakan kunci seseorang dalam membangun organisasi pembelajar. Komponen ini memberikan suatu arah cara bertindak
3. Shared vision merupakan suatu kekuatan atau dorongan agar karyawan secara bersama-sama komit dan mau belajar secara terus menerus.
4. Team learning merupakan proses pengembangan individu melalui kelompok kerja dengan cara dialog dan diskusi.
5. Systems thinking merupakan salah satu komponen yang menyatukan dan memadukan komponen-komponen lain membentuk suatu kesatuan yang bermakna.

Tidak jarang dalam meningkatkan performennya, perusahaan perlu melakukan rightsizing agar fleksibilitas SDM dalam mencapai sasaran perusahaan dapat tercapai. Akhir-akhir tindakan downsizing menjadi sangat populer dan bahkan sering dilakukan tanpa pertimbangan yang matang sehingga berakibat fatal karena banyak karyawan yang tetap di perusahaan menjadi kurang bermotivasi. Prahalad dan Hamel (1994) mengkritik downsizing yang tidak berorientasi pada kesehatan perusahaan. Berdasarkan dengan keterkaitan strategi bisnis dan strategi SDM secara sistematis, Sonnenfeld dan Peiperl (1991) mengembangkan suatu model tipologi perusahaan dan implikasinya pada strategi sumber daya manusia sebagai berikut :

Fortress. Perusahaan menekankan pada kelangsungan hidup. Keamanan terhadap pekerjaan kurang bahkan tidak dijamin. Jenis perusahaan yang biasanya memiliki tipologi ini, misalnya hotel, retailing. Strategi SDM adalah retrenchment. Pengembangan lebih menitikberatkan pada retensi bakat utama (retention of core talent). Pada umumnya, perusahaan yang memilih strategi ini berada dalam lingkungan yang sangat kompetitif sehingga implementasi strategi kurang sistematis dan konsisten.

Academy. Perusahaan menekankan pada spesialisasi jabatan. Pada umumnya perusahaan yang bertipologi ini cenderung merekrut fresh graduate kemudian diarahkan dan dibina menjadi specialist pada pekerjaan tertentu. IBM pada beberapa waktu yang lalu cenderung bertipologi ini. Strategi SDM yang dijalankan adalah pengembangan SDM. Pelatihan ekstensif diberikan pada para recruits, sebab itu jalur karier yang jelas biasanya direncanakan dengan seksama. Turnover karyawan diupayakan serendah-rendahnya.

Perusahaan bertipologi ini berupaya membuka ceruk (niches) pasar. Kendati perusahaan berorientasi pada pembinaan karyawan dari awal, perusahaan kadang-kadang juga merekrut outsider untuk posisi tertentu.

Club. Perusahaan bertipologi ini menekankan loyalitas, komitmen, senioritas dan pengalaman. Pada club, para manajernya cenderung generalist, sebab itu strategi SDM cenderung berorientasi pada retensi, pemeliharaan, dan kontribusi kelompok. Karyawan lebih diarahkan dan dikembangkan menjadi generalist. Kebijakan akan promotion from within lebih disukai. Jika strategi perusahaan adalah low cost producer (defender), maka tipologi ini tampaknya tepat. Perusahaan bertipologi ini berupaya meningkatkan keefisienannya dalam mengendalikan biaya, memelihara mutu, dan mengutamakan layanan pada pelanggan.

Baseball-Team. Perusahaan menekankan pada inovasi. Kreativitas memegang peranan penting pada perusahaan bertipologi ini. Penilaian prestasi lebih berorientasi pada hasil. Redeployment karyawan cenderung sering terjadi, sebab itu kendati para karyawan umumnya berbakat dan kapabel, komitmen mereka cenderung rendah. Pengembangan berupa pelatihan tidak terlalu banyak dilakukan, walaupun dilakukan biasanya bersifat informal dan berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan karyawan.

Pendekatan tipologi ini mengarahkan pola berpikir secara sistematis dan pragmatis, akan tetapi memasukkan suatu perusahaan pada salah satu kategori tersebut tidak selalu mudah. Mengacu ada setiap tipologi, perusahaan perlu mempersiapkan strategi SDM yang efektif dengan mempertimbangkan antara lain penanaman budaya perusahaan yang sesuai, mengimplementasi aktivitas SDM yaitu pengadaan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan secara tepat. Kekompleksan lingkungan internal dan eksternal menyebabkan kefleksibelan tipologi tersebut dan tampaknya perusahaan masa depan cenderung memiliki perpaduan ciri-ciri tersebut. Mengkaitkan konsep tipologi strategi SDM dengan future predictable characteristics akan memberikan gambaran peranan strategi SDM secara jelas yang kemudian perlu direncanakan kegiatan-kegiatan (*practices*) SDM yang mendukung. Kefleksibelan strategi SDM penting mengingat kondisi bisnis masa depan menuntut kreativitas dan inovasi dalam menghadapi kompetisi yang ketat. Untuk melengkapi pemahaman ini, paradigma learning organization akan banyak mengarahkan tindakan-tindakan SDM pada organisasi agar perusahaan dapat terus hidup dan berkembang. Strategi sumber daya manusia masa depan harus mendukung inovasi -- continuous innovativeness dan long-term employment oriented human resources strategy -- untuk menjawab tuntutan pelanggan antara lain menghendaki faktor-faktor mutu, fungsi, harga, layanan, dan kecepatan layanan.

Aktivitas SDM dalam Menghadapi Bisnis “Global”

Dengan mengacu pada karakteristik bisnis masa depan (globalisasi), serta memperhatikan masalah-masalah SDM yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasi strategi.

SDM yang tepat dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas manajemen antara lain sebagai berikut:

1. Prediksi SDM perlu dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui penelitian SDM.
2. Rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan, misalnya kreativitas, kemampuan berubah cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan dan kemauan belajar terus-menerus.
3. Orientasi atau induction perlu dilakukan dengan didasarkan pada budaya perusahaan.
4. Pelatihan serta pengembangan perlu mengacu pada kompeten, motivasi dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur.
5. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajiban karyawan secara seksama. Kompensasi yang didasarkan pada suatu pertimbangan yang efektif dan adil. Insentif atau tunjangan harus dipertimbangan dengan seksama dan berdasarkan prestasi.
6. Penilaian prestasi perlu benar-benar menilai prestasi karyawan secara tepat dan berorientasi pada pengembangan karyawan.
7. Penanaman nilai yang menekankan pada paradigma learning organization, dan budaya organisasi yang berorientasi pada profesionalisme
8. Memperhatikan faktor-faktor eksternal ---- strategi perusahaan yang berorientasi global, lingkungan bisnis dan lain-lain.
9. Jalur karier karyawan perlu direncanakan dengan seksama dan secara transparan dikomunikasikan.
10. Struktur organisasi seyogyanya cenderung ramping dan fleksibel dan mendorong komunikasi lateral dan empowerment.

Kesimpulan

Dengan dimulainya perdagangan bebas yang antara lain: diawalinya realisasi persetujuan AFTA, pemerintah dan pelaku bisnis harus siap menghadapinya dengan mempersiapkan strategi bisnis dan khususnya SDM agar kita mampu bersaing dalam skala dunia. Mutu SDM harus berorientasi kedepan, sebab itu continuous learning, fokus pada tim, "empowerment, kreatif, mengaplikasi paradigma Learning Organization, the righth man on the right place, at the right time, and at the righth company perlu diaplikasi.

Profesionalisme manajemen, sistem informasi, budaya perusahaan yang tepat, pemanfaatan teknologi, strategi fungsional lainnya perlu secara terpadu mendukung pelaksanaan human resources practices yang sejalan dengan strategi SDM, strategi perusahaan, misi dan visi, disertai kepemimpinan yang handal, bermotivasi, berwawasan luas yang didukung oleh SDM yang berkualitas dan berorientasi pada learning organization akan memungkinkan perusahaan menghadapi persaingan bisnis dengan lebih percaya diri.

Ditingkat makro, dalam menghadapi tantangan globalisasi perusahaan atau pelaku bisinis, pemerintah dan akademisi perlu mengembangkan tenaga kerja nasional melalui program-program terpadu dan nyata seperti misalnya penyusunan kurikulum pendidikan yang mengacu pada dunia usaha, dan pemberian pelatihan-pelatihan praktis. Kendati, tugas cukup berat, kita harus optimis dan segera menentukan dan menjalankan strategi yang tepat dalam meningkatkan mutu SDM/tenaga kerja ditingkat nasional kita agar kita tidak tertinggal jauh dalam percaturan bisnis dunia.

DAFTAR PUSTAKA

Asean website, www.Aseansec.org.

Erve, N.M.(1998), Resonant Corporation, McGraw-Hill, USA

Capra, F. (1997), The Web of Life, GB, Harper & Colin

BPS (2000), Statistik Indonesia

Gilley, J.W. & Maycunich, A.(2000), Beyond the Learning Organization, Harper Collins Publishers, USA

Hackman, J. R. & Oldham, G.R. (1976), Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behaviour and Human Performance, August, pp. 250 –79

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), Competing for the Future, Harvard Business School, Press, Boston, MA

Konstadakopulus, D. (2002), The Challenge of Technological Development for Asean, Asean Economic Bulletin, vol 19 no 1. p 100-110.

Koter, P.J. & Haskett, J.L. (1992), Corporate Culture & Performance, Free Press, Macmillan Press, USA

Miles, R. & Snow, C. (1978), Organizational Strategy, Structure & Process, MacGraw-Hill, New York

Schulter, R.S. & Huber, L.V. (1993), Personnel & Human Resource Management, Minn-West, St. Paul

Senge, P. (1990), The Leaders' New Work : Building Learning Organizations, Sloan Management Review 32, no. 1, p 7-24