

Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Menghadapi Persaingan Global

Mariana Kristiyanti
Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas AKI

Abstract

Management strategy of Human Resources as part of business strategy, is formed and applied entirely based on the same context as other functional planning, for instance company marketing strategy, financial strategy, information strategy, and technological strategy of which all are formed and applied in the same framework.

Human Resources Strategy relates to the forming an appropriate organization culture, human resources planning, human resources audit either qualitative or quantitative, and human resources activities, such as human resources supplying (from recruitment through selection), orientation, maintaining, training and human resources expansion and assessment. In determining human resources strategy, it needs some considerations of external factors, such as the future trends and needs, demand and supply, regulation of government, requirement of human generally and employee particularly, competitor potency, social changes, demographic, cultural and technology value. The change tendency of area will affect the change of corporate strategy which means that human resources strategy is needed to be re-considered and there is a possibility that it needs to be adjusted to face global competition.

Key words : *Strategy, Management of Human Resource, Global Competition*

Pendahuluan

Ditengah arus perubahan lingkungan bisnis yang makin pesat, setiap organisasi dituntut untuk memiliki daya adaptasi dan responsi yang makin tinggi. Tanpa

kemampuan untuk melakukan *self transformation* secara konstan, sebuah organisasi beresiko untuk tenggelam, dan kemudian mengalami kebangkrutan.

Untuk meminimalisasi kebangkrutan, strategi yang tepat harus diaplikasi untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif. Implikasi globalisasi pada manajemen sumber daya manusia tampaknya masih kurang diperhatikan secara proporsional karena tolok ukur keefektifannya kurang memiliki keterkaitan langsung dengan strategi bisnis. 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 mengimplementasikannya tidak semudah yang diperkirakan. Pada saat ini pelaku bisnis harus pula mampu mengintegrasikan semua dimensi lingkungan hidup sebab masyarakat akan menuntut tanggung jawab organisasi akan factor lingkungan. Pelaku bisnis harus tanggap menghadapi isu globalisasi 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.

Organisasi dituntut berpikir global serta mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan ke depan. Mendapatkan calon karyawan yang berkualitas dan professional tidak selalu mudah. Hal tersebut disebabkan karena terjadi ketidaksesuaian antara *job requirements* dengan kompetisi calon. Tenaga professional asing masih banyak dipekerjakan di perusahaan-perusahaan besar terutama yang bertaraf internasional. Hal ini jelas memberi indikasi terjadi suatu *mismatch* antara kompetisi calon karyawan dengan kompetisi yang dibutuhkan. Dunia bisnis akan semakin berorientasi global terlebih lagi jika implementasi perdagangan bebas menjadi kenyataan. 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. 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, g) kemitraan dan jaringan kerja.

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan visi, misi strategi organisasi, 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 applicable. Ketidaksesuaian strategi SDM dan strategi organisasi akan mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kemitraan dengan organisasi lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi organisasi. Sebab itu *network structure* dan budaya organisasi yang mengacu pada inovasi, kreativitas dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) akan merupakan pilihan yang tepat bagi organisasi-organisasi yang ingin *survive* dan berkembang.

Organisasi memiliki Paradigma untuk mengembangkan SDM nya dengan menggunakan pola belajar (*learning organization*) yang membahas pentingnya peranan *learning* dalam menunjang keberhasilan organisasi melalui SDM. *Learning organization* membahas lima komponen dasar sebagai berikut :

1. *Personal mastery* membahas suatu penguasaan terpadu dan tuntas suatu pengetahuan dan keterampilan tertentu,
2. *Mental models* memberi dorongan yang kuat terhadap tindakan karyawan
3. *trust* merupakan kunci seseorang dalam membangun organisasi pembelajar.
4. *Shared vision* merupakan suatu kekuatan atau dorongan agar karyawan secara bersama-sama komity dan mau belajar secara terus menerus, *team learning* merupakan proses pengembangan individu melalui kelompok kerja dengan cara dialog dan diskusi
5. *System thinking* merupakan salah satu komponen yang menyatukan dan memadukan komponen-komponen lain

membentuk suatu kesatuan yang bermakna.

Akhir-akhir ini tindakan *downsizing* menjadi sangat populer dan bahkan sering dilakukan tanpa pertimbangan yang matang sehingga berakibat fatal. Prahalad dan Hamel (1994) mengkritik *downsizing* yang tidak berorientasi pada kesehatan organisasi. Sebagai bahan pertimbangan untuk menerapkan strategi SDM yang tepat kita perlu menganalisis strategi perusahaan dan SDM secara holistik. Sonnefeld dan Peiperl (1991) mengembangkan suatu model tipologi perusahaan dan implikasinya pada strategi sumber daya manusia.

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 factor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, nilai-nilai yang menunjang misi, visi, serta strategi masa depan. Orientasi atau induction perlu dilakukan dengan didasarkan pada budaya perusahaan. Pelatihan serta pengembangan perlu mengacu pada kompeten, motivasi dan nilai-nilai yang diharapkan serta hasilnya harus dapat diukur.
2. Pemeliharaan perlu dilakukan dengan memperhatikan hak dan kewajiban karyawan secara seksama. Teori tantangan terpenting yang dihadapi manajemen sumber daya manusia selalu berkaitan dengan menyediakan pelayanan yang masuk akal dengan rencana strategic perusahaan. Dalam menformulasi strategi SDM, Manajer SDM harus memikirkan tiga tantangan mendasar. *Pertama* keharusan mendukung produktivitas dan upaya peningkatan kinerja perusahaan. *Kedua*, karyawan memainkan peran yang makin luas dalam usaha perbaikan kinerja pengusaha. *Ketiga* SDM harus terlibat lebih jauh dalam mendesain tidak hanya melaksanakan rencana strategic perusahaan.

Permasalahan yang Dihadapi MSDM

Masalah yang dihadapi MSDM saat ini adalah cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang berdampak pula pada perencanaan SDM yang dimiliki. Yang dimaksud dengan proses perencanaan SDM adalah proses analisis dan simulasi kebutuhan SDM sesuai dengan data rekapitulasi kekuatan SDM yang dimiliki perusahaan, dikaitkan dengan rencana pengembangan aktivitas departemen SDM dimasa mendatang. Hal ini akan berdampak pada pengadaan SDM atau penempatan SDM pada lokasi atau unit yang membutuhkan. Pada dasarnya dalam proses perencanaan SDM terdiri dari tiga sub proses, yaitu:

1. Proses pembentukan data rekapitulasi untuk analisis dan simulasi untuk mendapatkan gambaran kekuatan SDM yang ada saat ini, serta dari segi pakasitas SDM tersebut.
2. Proses pengadaan SDM dan rekrutmen yang diikuti oleh cara penilaian/kriteria penerimaan.

3. Proses alokasi, relokasi SDM atau *re-employment* dengan menggunakan data administrasi yang ada, dapat dianalisis informasi kebutuhan atau relokasi seorang karyawan ketempat yang lebih tepat.

Berbagai pengaruh yang terjadi menuntut perusahaan untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis yang tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap pengaruh lingkungan. Artinya suatu perusahaan mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi perusahaan harus didukung lebih banyak oleh fungsi manajerial yang ada, salah satunya adalah fungsi manajemen SDM.

Manajemen SDM merupakan bidang strategis dari perusahaan sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola SDM secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Oleh karena itu, wajarlah

apabila penyusunan strategi SDM harus relevan terhadap penyusunan strategi bisnis. Untuk dapat menyusun strategi SDM yang baik ternyata dibutuhkan tenaga SDM yang berkualitas dan berkompentensi tinggi. *Bowen* menyebut adanya peran baru SDM guna mendukung kompetensi SDM yang dituntut oleh perusahaan agar survival terhadap perubahan yang tentu saja ini membutuhkan komitmen dan keterlibatan lebih tinggi dari SDM, yang selanjutnya dapat di klasifikasikan sebagai berikut :

I. *Perubahan lingkungan*

Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek eksternal dan internal, dimana perusahaan yang mempengaruhi peran SDM sedangkan perubahan internal lebih banyak melihat kepada bagian faktor dalam perusahaan yang rinciannya sbb:

a). *Perubahan Eksternal* meliputi:

- 1) Ekspansi global
- 2) Persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan)

- 3) Karakteristik demografi (jenis kelamin, pendapatan, diversitas angkatan kerja, dan lain-lain)
- 4) Karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja)
- 5) Trend ekonomi dan perusahaan yang meliputi perubahan *skill* dan pekerjaan. Perubahan organisasi, perubahan teknologi, dan sebagainya.

b). *Perubahan Internal* meliputi:

- 1) Persoalan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan kewajiban, serta program pengembangan)
- 2) Struktur organisasional (manajemen SDM strategis)
- 3) Budaya organisasi (filosofi SDM)
- 4) Ukuran organisasional (pengendalian perilaku)
- 5) Penanganan kompetensi karyawan dan cara perusahaan menangani konflik.

2. *Perubahan Peran SDM*

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak pada perubahan strategi bisnis yang akan mengarahkan manajer untuk memperjelas kearah mana visi dan misi SDM akan dibawa, karena SDM merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam perusahaan. Untuk itu perlu diadakan perubahan dalam perusahaan yang menyangkut aspek:

- a). Pengembangan kualitas SDM dengan cara investasi SDM. Adanya investasi SDM maka pola strategi SDM akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran SDM.
- b). Paradigma tradisional menganggap peran departemen SDM hanya sebagai pelengkap saja (mengurus administrasi kepegawaian), tetappi dengan paradigma baru peran departemen SDM sudah memiliki peran strategis. Artinya departemen SDM memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan melalui pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif.

3. *Repositioning*

Upaya *repositioning* pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari SDM. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* dengan baik maka perusahaan perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing dimasa depan.

Proses *repositioning* terdiri dari dua aspek, yaitu:

- 1) Perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi, dan pengurangan biaya.
- 2) Kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan kompetitif tenaga kerja, dan globalisasi tenaga kerja.

4. *Peran strategi SDM*

Peran strategi SDM sebagai hasil keluaran *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari *repositioning* :

- 1) *Bussiness person* meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM dan fungsi lain.
- 2) *Shaper of change*, seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
- 3) *Consultant to organization or partner to line*, seperti aktif dalam konsorium, penyiapan proposal dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
- 4) *Strategy formulator and implementor*, seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategi.
- 5) *Talent manager*, seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan intelejen komputer.

- 6) *Asset manager and cost controller*, seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

Strategi Manajemen

Perencanaan strategic mencakup empat tugas utama manajemen strategi yaitu menentukan evaluasi situasi internal dan eksternal, mendefinisikan bisnis dan mengembangkan misi, menerjemahkan misi ke dalam tujuan strategic, dan merangkai strategi atau arahan tindakan. Strategi pada tingkatan korporasi mengidentifikasi portofolio bisnis secara keseluruhan, terdiri dari perusahaan dan cara berhubungan satu sama lain. Pada tingkat yang lebih rendah, setiap bisnis ini butuh strategi kompetitif/tingkat bisnis. Kita dapat mendefinisikan keuntungan kompetitif sebagai semua faktor yang memungkinkan organisasi mendiferensiasikan produk atau jasa dari produk dan jasa pesaing untuk meningkatkan presentase pangsa pasar. Perusahaan menggunakan beberapa strategi kompetitif untuk mencapai keuntungan kompetitif yaitu kepemimpinan biaya rendah, diferensiasi dan focus. Istilah SDM strategik mengacu pada serangkaian tindakan spesifik manajemen SDM yang didorong oleh perusahaan untuk mencapai tujuan.

Tujuan yang terpenting dari strategi SDM adalah membangun karyawan yang memiliki komitmen, terutama dalam lingkungan tanpa serikat kerja.

Studi dari Universitas Michigan menyimpulkan bahwa kinerja tinggi SDM professional perusahaan mengidentifikasi masalah manusia yang sangat penting bagi strategi bisnis dan membantu membangun dan melaksanakan strategi. Mereka memiliki kapasitas untuk mencapai alternative dan dilibatkan dalam membuat respons dan mengarahkan pasar organisasi. Manajer SDM melakukan dua peran mendasar perencanaan strategic yaitu melaksanakan dan memformulasikan strategi. Manajemen puncak memformulasikan strategi korporasi dan kompetitif perusahaan lalu strategi tersebut memformulasikan kebijakan dan strategi fungsional yang luas. Peraturan dasar pada strategi ini adalah aktivitas kebijakan dan strategi departemen SDM harus masuk akal berkaitan dengan strategi kompetitif dan korporatif perusahaan.

Peran tradisional SDM dalam pelaksanaan strategi telah meluas termasuk bekerja dengan manajemen puncak untuk memformulasikan rencana strategic perusahaan. Peran meluas dalam formulasi

strategi menggambarkan realita yang dihadapi oleh sebagian besar perusahaan besar saat ini. Globalisasi berarti persaingan yang semakin meningkat, berarti kinerja yang lebih baik dan sebagian besar perusahaan besar dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan atau sebagian dengan mendorong kompetensi dan komitmen karyawan mereka. Proses SDM terdiri dari 3 komponen dasar, yaitu: profesional SDM yang dibutuhkan untuk membangun SDM, kegiatan dan kebijakan SDM, serta kompetensi dan perilaku karyawan.

Menciptakan sistem SDM yang berorientasi pada strategi membutuhkan keahlian baru sebagai bagian dari profesional SDM. Mereka harus memiliki wawasan yang luas mengenai pengetahuan bisnis agar dapat memahami bagaimana perusahaan menciptakan nilai-nilai dan untuk melihat bagaimana sistem SDM perusahaan berkontribusi dalam proses penciptaan nilai-nilai tersebut. Manajer biasanya mencoba untuk menciptakan sistem kerja kinerja tinggi. Banyak perusahaan yang memiliki kinerja tinggi yang mempekerjakan karyawan berdasarkan kepada seleksi tes, dan menyediakan pelatihan pada karyawan baru. Manajer

SDM butuh cara untuk menerjemahkan strategi baru perusahaan kedalam kebijakan dan praktek SDM yang spesifik dan dapat diterapkan.

Manajemen memformulasikan rencana strategic dengan mengimplikasikan beberapa persyaratan tenaga kerja, berkaitan dengan keahlian, karakteristik dan perilaku karyawan yang harus diberikan oleh SDM untuk memberdayakan bisnis agar dapat mencapai tujuan strategic. Manajer sering menggunakan kartu nilai SDM untuk mengukur efektivitas dan efisiensi fungsi SDM dalam menghasilkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategic perusahaan. Kartu nilai ini menunjukkan standar kuantitatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur aktivitas SDM dan mengukur perilaku karyawan sebagai hasil dari kegiatan ini, dan mengukur hasil organisasi yang secara strategic dan relevan dengan perilaku karyawan. Dengan begitu kartu ini menekankan cara yang informatif, tapi komprehensif, hubungan sebab akibat antar aktivitas SDM, dan munculnya perilaku karyawan, dan merupakan hasil dari keluaran strategic dan kinerja perusahaan secara luas.

Ada tujuh tahap dalam penggunaan pendekatan nilai SDM untuk menciptakan hasil strategic yang berorientasi pada sistem SDM, antara lain:

1. Mendefinisikan strategi bisnis
2. Menjabarkan nilai rantai perusahaan
3. Mengidentifikasi keluaran organisasi yang secara strategic dibutuhkan
4. Mengidentifikasi perilaku dan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan
5. Mengidentifikasi aktivitas dan kebijakan sistem SDM yang relevan secara strategic
6. Mendesain sistem pengukuran kartu nilai SDM
7. Evaluasi secara periodik sistem pengukuran

Sejalan dengan transformasi fungsi manajemen SDM menuju manajemen strategis, perencanaan SDM juga berkembang kearah yang sama. Perencanaan SDM membutuhkan lebih dari sekedar penyusunan teknik-teknik yang merupakan bagian dari fungsi peronalia. Tidak seperti

pada awal perkembangannya, dimana metode-metode perencanaan yang digunakan cenderung bersifat temporer (berorientasi jangka pendek), sederhana dan pragmatis, tetapi sekarang sudah tiba saatnya untuk melihat perencanaan SDM sebagai sistem yang dikaitkan dengan perusahaan secara keseluruhan. Perencanaan SDM tidak boleh lagi hanya cenderung pada pendekatan *top-down*, tetapi harus melibatkan karyawan level bawah melalui pendekatan *bottom up*.

Dengan *repositioning* pola pikir seperti diatas diharapkan manajemen SDM akan mempunyai kontribusi yang besar bagi kelangsungan hidup sebuah perusahaan, karena dikaitkan dengan kebutuhan utama perusahaan secara keseluruhan.

Manajemen SDM harus berpikir dan bertindak seolah kitalah yang memiliki perusahaan tersebut yang otomatis bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Dengan perkataan lain kita harus berpikir tentang profit dan berbuat untuk mendapatkan profit tersebut. Jadi mental manajemen SDM berorientasi pada profit akan menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil akan lebih berorientasi pada manajemen bisnis

dibanding berorientasi pada kepentingan profesionalitas.

Strategi manajemen SDM sebagai bagian strategi usaha, disusun dan diterapkan dalam konteks yang sama secara keseluruhan sebagai perencanaan fungsional yang lain, seperti strategi pemasaran perusahaan, strategi finansial, strategi informasi, dan strategi teknologi kesemuanya disusun dan diterapkan dalam kerangka yang sama.

Ada tiga fase dalam manajemen strategi :

- 1) *Penilaian lingkungan*
- 2) *Pengembangan strategi*, dimana arah strategi ditinjau atau didefinisikan; tujuan dan kegiatan direncanakan; dan sumber daya dialokasikan.
- 3) *Penerapan strategi*, pengangkatan perubahan pengaturan diterapkan sehingga meyakinkan hasil usaha yang dikehendaki.

Perumusan Strategi Manajemen

Perencanaan bisnis menguji faktor eksternal maupun internal yang terkait

dalam lingkungan bisnis berkaitan dengan situasi sekarang. Kemudian, kesimpulan dicapai pada definisi usaha, visi dan misi, tujuan strategi, target penampilan, dan rencana kegiatan. Proses perencanaan memiliki beberapa level fokus. Disini dibahas bagaimana proses perencanaan bekerja dalam proses perencanaan strategi klasik. Penilaian lingkungan dapat dilakukan dengan :

- a. Manajemen mendefinisikan atau menegaskan misi, visi, dan nilai perusahaan dengan melengkapi arah strategi organisasi.
- b. Perumusan strategi diterjemahkan kedalam tujuan strategis dan bagian kegiatan yang luas, meliputi program, proyek dan proses yang akan mencapainya.
- c. Perumusan strategi menetapkan konteks bagi pendefinisian perencanaan operasi dan tujuan serta pengalokasian sumber daya melalui proses keputusan anggaran dan modal.
- d. Unit, tim maupun individual mendefinisikan rencana kegiatannya, dengan tujuan kemampuan tertentu.

Randall Schuler (1994), mendefinisikan strategi sumber daya manusia sebagai berikut:

..... getting the strategy of the bussiness implemented effectively getting everybody from the top of the human organization to the bottom doing things that make the business successful.

Mengacu pada definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa 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.

Perusahaan harus memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. 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 mangacu 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.

Tidak jarang dalam meningkatkan *performance*-nya, 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. Sebagai bahan pertimbangan untuk menerapkan strategi SDM yang tepat kita perlu menganalisis strategi perusahaan dan SDM secara holistik. 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 *recruitees*, 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, sekalipun

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.

Strategi SDM bagaimanapun juga berbeda dalam hal mereka menjalin dengan strategis yang lain; manajemen personalia bukan merupakan fungsi yang berbeda, tetapi alat dimana semua strategi perusahaan diterapkan. Jika ada strategi SDM, maka perencanaan strategi SDM seharusnya menjadi bagian yang integral atas semua rumusan strategi yang lain. Bila ia berpisah, ia perlu disesuaikan lebih dekat.

a. Proses Perencanaan Dua Arah

Seperti strategi usaha yang lain, strategi SDM dibentuk melalui dua proses *top-down* dan *bottom up* dalam suatu organisasi. Seperti yang dijelaskan pada tabel berikut dibawah ini. Proses *top-down* memberikan konteks strategis yang perlu bagi perencanaan tim maupun unit.

Suatu rencana adalah strategis sifatnya, jika rencana tersebut difokuskan pada persoalan-persoalan penting yang diangkat dalam sebuah penilaian lingkungan. Pada pengorganisasian yang kompetitif sekarang ini, alangkah penting bagi karyawan pada semua level untuk dibiasakan pada tekanan dan perubahan eksternal dan pada arah yang strategis yang sedang diambil untuk diarahkan padanya.

b. Proses penyatuan

Seperti terlihat pada tabel berikut dibawah ini, perumusan strategi SDM dapat searah dengan proses perumusan strategi organisasi. Pada masing-masing langkah ia berinteraksi dengan rumusan strategi. Dengan cara ini, strategi SDM tidaklah menyulitkan perumusan strategi perusahaan, tetapi agak menjamin bahwa persoalan SDM diberi perhatian penuh.

Dalam fase penilaian lingkungan, penilaian lingkungan SDM dihubungkan secara terpisah tetapi sejajar, bersama-sama dan interaktif dengan strategi organisasi. Beberapa hasil dari pengamat lingkungan SDM berhubungan dengan perencanaan strategi perusahaan dan diterapkan padanya. Dalam proses penyatuan, suatu strategi SDM dikembangkan secara bersama-sama dengan strategi organisasi. Keduanya dapat dihadirkan dan didiskusikan bersama-sama, tetapi keduanya adalah hasil yang berbeda dari proses yang sejajar dan bersatu. Dengan mengembangkan dan mempertimbangkan secara berduaan, ada kemiripan yang akan saling mempengaruhi satu dengan yang lain dan diambil sebagai keseluruhan yang terpadu atau sekurang-kurangnya sebagai perekat.

c. Proses terpisah

Pendekatan alternatif yang terbaik dan menjadi pendekatan yang paling umum diterapkan akhir-akhir ini adalah pengembangan dari rencana SDM yang berbeda. Proses ini disiapkan secara terpisah dan dianggap terpisah dari keseluruhan strategi organisasi. Proses ini dapat dirumuskan secara bersama-sama dengan perencanaan strategi.

Penilaian lingkungan adalah independen secara keseluruhan atas usaha-usaha yang dilakukan sebagai bagian perumusan strategi secara keseluruhan. Penilaian ini memusatkan perhatian pada persoalan-persoalan SDM dan pada tingkat yang mungkin mencari keterkaitan informasi organisasi yang dihasilkan. Karena penilaian itu diluar proses perencanaan strategi, pertimbangan strategi organisasi tergantung pada laporan strategi organisasi di masa lalu dan sekarang, demikian pula perbincangan dan diskusi dalam organisasi tersebut.

Strategi SDM dikembangkan secara terpisah dan biasanya dikumpulkan dan dihadirkan sebagai rencana SDM fungsional secara terpisah. Mungkin terdapat strategi SDM yang demikian pada level yang bertingkat dari suatu organisasi, dibentuk untuk mendorong manajemen dan staff SDM memikirkan dan merencanakan operasional. Kekurangan dari proses yang terpisah ini adalah bahwa proses ini mengekalkan dugaan SDM sebagai staff yang dikendalikan. Perhatian yang dikhususkan secara fungsional. Juga nilai strategi dipengaruhi oleh informasi yang cukup dari perusahaan yang terkait.

Manfaat nyata dari proses ini adalah bahwa strategi SDM benar-benar diciptakan dan dapat digunakan untuk mengarahkan program, kebijakan, dan keputusan praktis serta kegiatan. Sayangnya, ada juga perusahaan yang kekurangan kegiatan perumusan strategi bisnis yang tepat secara memadai untuk meluruskan program atau kebijakan perusahaan. Karena itu, ini hanya suatu alternatif, dimana tidak ada strategi usaha, maka teruskanlah.

d. Proses Terpadu

Pendekatan yang lebih disukai bagi pengembangan SDM adalah proses terpadu yang menjadi bagian integral dari strategi perusahaan/organisasi pada masing-masing level. Jika ini betul-betul penting sepanjang strategi fungsional yang lain dan lebih penting dari yang lain, maka strategi SDM seharusnya menyatu dengan proses perumusan strategi.

Untuk menjadi terpadu, perubahan-perubahan dalam lingkungan dikaji dengan menghargai persoalan-persoalan SDM sama baiknya dengan persoalan-persoalan lain yang terkait dengan perusahaan.

Dalam unit-unit perusahaan dimana manajer senior menganggap persoalan-

persoalan SDM sebagai hal yang penting terhadap pencapaian tujuan perusahaan, perencanaan yang demikian sering terpadu. Dalam diskusi laporan strategi, pertanyaan-pertanyaan mungkin mengarahkan pada topik SDM berkaitan dengan keuangan, produksi, dan pemasaran atau aspek-aspek yang lain.

Ada bias yang timbul terhadap pelaksanaan dalam perusahaan-perusahaan / organisasi-organisasi yang sedang merencanakan pelaksanaan manajemen, khusus sebagai bagian dari rumusan strategi. Mereka menafsirkan persoalan-persoalan kedalam rencana kegiatan dan program-program beberapa tahun dan skala prioritas, akuntabilitas yang jelas dan pengukuran-pengukuran hasil. Mereka memberikan tanggung jawab yang jelas, penentuan waktu, dan sumber daya yang dikehendaki bagi pelaksanaan strategi.

Organisasi juga mempertimbangkan bagaimana strategi itu dijalankan, bagaimana semua kelompok diberitahukan dan dilibatkan dalam penerapan strategi. Organisasi juga memberikan alternatif lain terhadap pelaksanaan yang mungkin diambil atau praktik manajemen SDM yang dapat diterapkan terhadap kebutuhan yang

dianggap perlu. Sebagai contoh, perencanaan suksesi dan inisiatif untuk merekrut atau mengembangkan keterampilan manajemen masa depan difokuskan secara bertahap dalam pelaksanaan pengembangan yang akan diterapkan.

Implementasi Strategi MSDM

Suatu strategi yang baik akan menjadi tidak berharga jika strategi itu tidak diterapkan. Penerapan strategi menghendaki penyesuaian harapan karyawan, penyusunan organisasi, staffing, dan pengembangan kemampuan serta manajemen kemampuan terhadap strategi.

Lebih-lebih sistem dan teknologi, juga keuangan dan sumber daya yang lain selain SDM tentunya diharapkan seperti yang diatur dalam strategi. Bagaimanapun fokus kita pada manajemen SDM sebagai prasarana pokok dalam penerapan strategi, dimana kecepatan, pelayanan, kualitas, dan harga adalah pertimbangan pokok daya saing.

Penerapan SDM bukanlah prioritas kedua bagi manajemen. Strategi manajemen SDM adalah tanggung jawab utama yang

memberikan sumber daya utama dalam memberikan manfaat kompetitif terhadap perusahaan / organisasi.

Kenyataan bahwa SDM dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM yang strategis. Manajemen SDM strategis telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. “Dengan kata lain, itu merupakan” pola dari penyebaran SDM dari kegiatan-kegiatan terencana dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya. SDM strategis berarti menerima fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi-strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi-strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, pengimbangan personil.

Sementara sumber daya strategis mengakui kemitraan SDM menstrategisasi proses. Inilah strategi SDM merujuk pada jalan tindakan SDM khususnya jalan yang direncanakan perusahaan untuk berupaya

mencapai sasarannya. Contoh: satu dari sasaran utama SDM strategis perusahaan industri perbankan adalah mencapai tingkat unggul dari pelayanan prima pelanggan dan kemampuan mendapatkan laba yang tinggi melalui SDM yang sangat setia. Dengan demikian, strategi SDM keseluruhannya adalah mengarah kepada membangun suatu angkatan kerja yang setia, lebih disukai dalam lingkungan kerja bukan serikat kerja. Komponen khusus dari strategi SDM bank menyusul dari sasaran dasar itu menggunakan berbagai mekanisme untuk membangun komunikasi dua arah yang sehat, yaitu menyaring manajer yang potensial yang nilainya tidak berorientasi orang, memberikan kompensasi yang sangat bersaing dan insentif pembayaran kinerja, menjamin seluas mungkin perlakuan yang adil dan keamanan karyawan bagi semua karyawan, melembagakan berbagai kegiatan promosi dari dalam dan diarahkan pada pemberian karyawan setiap peluang untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan bakat mereka ketika bekerja.

SDM sebagai staff atau fungsi kemitraan telah mewariskan suatu reputasi yang miskin dengan ide-ide dan motivasi, serta tidak kreatif. Sebagai contoh, satu pandangan bahwa SDM itu terlalu fokus

pada kegiatan operasional sehingga kegiatan SDM sama sekali tidak strategis.

Menurut penalaran ini, kegiatan-kegiatan SDM sebenarnya mencakup pemadaman kebakaran-kebakaran kecil untuk memastikan bahwa orang dibayar pada hari yang tepat, iklan pekerjaan yang tidak melewati deadline surat kabar, seorang penyelia yang cocok direkrut untuk shift malam pada waktu sebelumnya; dan manajer yang sama itu mengingatkan untuk mengobservasi proses yang seharusnya sebelum memecat perwakilan penjualan baru yang tidak berfungsi.

Sebuah pandangan yang lebih canggih (namun barangkali tidak lebih akurat) atas SDM adalah hanya untuk mencocokkan strategi perusahaan. Dalam pandangan ini, peran strategi SDM adalah untuk menyesuaikan praktik SDM individual (perekrutan, pengimbangan, dan lain-lain) agar cocok dengan strategi perusahaan khusus dan strategi bersaing. Menurut pandangan ini, manajemen puncak mengupayakan sebuah strategi, seperti membeli lotus, dan selanjutnya, SDM diminta menciptakan program-program SDM yang dituntut untuk berhasil mengimplementasikan strategi perusahaan

tersebut. Seperti yang dikemukakan para ahli, perencanaan strategis, sistem manajemen SDM harus disesuaikan pada tuntutan-tuntutan strategis bisnis. Gagasan disini adalah bahwa bagi strategi organisasi tertentu manapun, pada pokoknya adalah strategi SDM yang sepadan dengannya.

Pandangan lainnya adalah bahwa manajemen SDM itu merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategis. Menurut pandangan ini, peran manajemen SDM adalah bukan sekedar menyesuaikan kegiatan-kegiatannya pada tuntutan strategi bisnis, tetapi juga tentu saja sekedar menjalankan tugas operasional sehari-hari, seperti memastikan bahwa karyawan sudah dibayar. Sebaliknya, menurut pandangan ini kebutuhan untuk mendorong angkatan kerja sebuah perusahaan kedalam suatu keunggulan bersaing, berarti bahwa manajemen SDM harus menjadi mitra sejajar, baik dalam formulasi dan implementasi dari strategi bersaing dan mencakup seluruh organisasi perusahaan.-

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 organisassi yang tepat, pemanfaatan teknologi, strategi fungsional lainnya perlu secara terpadu mendukung pelaksanaan *human resources practices* yang sejalan dengan strategi SDM, strategi organisasi, 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.

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

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
- Sonnenfeld, J. & Peiperl, M.A. (1998),
Staffing Policy as a Strategic
Response : A Typology of Career
System, *Academy of Management
Review*, 13 no 4, p 588-600.
- Taylor, B. (1994), Successful Change
Strategies, Simon & Schuster
International, Co, GB