

PENDEKATAN SISTEMATIK STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA ABAD 21

Program Aksi Bagi Perusahaan Indonesia

Drs. Andreas Budihardjo, M.Psi

I. Latar Belakang

Abad 21 akan diwarnai oleh era globalisasi, sebab itu kesiapan pemerintah dalam menghadapinya perlu didukung oleh para pelaku bisnis. Perdagangan bebas tidak hanya terbatas pada ASEAN, tetapi antar-negara di dunia. Situasi tersebut akan merupakan suatu ciri khas dari era global. Percepatan implementasi AFTA dari tahun 2008 menjadi 2003 akan memberi dampak yang besar bagi Indonesia karena arus barang atau jasa di ASEAN akan meningkat dan hambatan tarif maupun nontarif akan cenderung hilang. Tarif diperkirakan akan berkisar sekitar 0-5%, berarti relatif sangat rendah. Apa arti semuanya ini? Ketatnya kompetisi tentunya. Globalisasi ekonomi dan sistem pasar dunia mau tak mau menempatkan Indonesia sebagai bagian dari sistem tersebut. Pada kompetisi tingkat ASEAN saja sudah dapat dipastikan kita dituntut untuk benar-benar siap, apa lagi dalam tingkat dunia.

Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 200 juta orang dan "pendapatan per kapita" diperkirakan lebih dari US\$1.000 dolar dan bahkan akan banyak populasi yang melampaui \$3.000 dolar, akan merupakan pangsa pasar yang menarik dan potensial. Bisnis baru akan banyak muncul, baik yang merupakan investasi dalam negeri maupun yang merupakan investasi modal asing.

Perusahaan-perusahaan Indonesia tidak hanya bersaing dengan perusahaan di dalam negeri, namun mereka mau tidak mau harus bersaing dengan perusahaan multinasional dan perusahaan-perusahaan besar dunia. Perusahaan-perusahaan di Indonesia dituntut mampu bersaing secara

profesional supaya dapat tetap "survive" dan bahkan berkembang. John P. Kotter mengingatkan bahwa globalisasi pasar dan kompetisi menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Strategi "tertentu" harus diaplikasi untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif, serta sekaligus menghindari kesenjangan-kesenjangan yang ada.

Tidak sedikit perusahaan di dunia dan bahkan di Indonesia yang telah menyadari hal tersebut dan memilih strategi perusahaan yang tepat, namun tidak sedikit pula dari mereka yang tidak memperhitungkan implikasi langsung dari strategi perusahaan tersebut terhadap sumber daya manusia. Suatu contoh, suatu perusahaan sebelumnya memilih strategi "pengikut" (*analyzer*) dan bersifat sangat berhati-hati dalam mengelola dan memanfaatkan peluang bisnis. Budaya perusahaan jenis tersebut cenderung konvensional, birokratis, kurang inovatif dan hanya berorientasi lokal. Suatu ketika perusahaan mengubah strateginya menjadi "prospect" (pelopor) akan mengalami persoalan yang mendasar jika SDM-nya tidak dipersiapkan dengan cermat. Mengapa hal tersebut terjadi? Jawabannya adalah jelas bahwa perusahaan dengan strategi "prospect" dituntut memiliki SDM dengan nilai-nilai inovatif, tidak birokratis, fleksibel serta berorientasi internasional. Tanpa ada kesesuaian antara strategi perusahaan dengan perencanaan strategi SDM yang profesional maka hampir pasti perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan besar.

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 dianggap hanya memiliki sedikit keterkaitan secara tidak langsung pada strategi bisnis. Fakta menunjukkan bahwa peranan manusia dalam menunjang implementasi suatu strategi perusahaan, SBU (*Strategic Business Unit*) maupun fungsional sangat penting dan menentukan. Banyak perusahaan yang telah melakukan program-program pengembangan sumber daya manusia atau program-program lain 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. Pertanyaan ini sangat penting sebagai sarana evaluasi program. Tujuannya adalah mengendalikan setiap program yang dijalankan sehingga tidak bersifat sekadarnya, "superfisial" dan tidak relevan. Dengan perkataan lain, alat ukur aktivitas sumber daya manusia perlu dirancang secara profesional dan "diterjemahkan" dalam bentuk kuantitatif.

Bryant dan Mehrtens mengemukakan bahwa visi usaha di abad 21 akan cenderung berorientasi pada "gelombang

keempat" (*The Fourth Wave*). Pada abad 21 tersebut bisnis harus mampu mengintegrasikan semua dimensi lingkungan hidup sebab masyarakat akan "menuntut" tanggung jawab perusahaan terhadap faktor lingkungan tersebut. Suatu contoh "stakeholders" pada gelombang ini akan jauh beragam dibandingkan dengan gelombang ketiga, antara lain terdiri dari: pemegang saham, karyawan, keluarga, pemasok, pelanggan, komunitas, pemerintah, ekosistem. Maksimasi keuntungan bukanlah merupakan penekanan utama karena banyak faktor lain yang harus dipertanggungjawabkan serta ikut menentukan kelangsungan hidup perusahaan.

Pendapat Bryant dan Mehrtens memberi gambaran arah strategi sumber daya manusia di abad 21 yang pada praera abad 21 sebenarnya telah dapat kita rasakan dan amati sekarang, antara lain adalah isu-isu tentang hak paten, royalti, *ecolabelling*, upah minimum pekerja, tuntutan pelanggan, lingkungan bebas polusi, dan sebagainya. Selain itu, "flexibility dan life long learning" juga merupakan karakteristik yang sangat penting dan yang sudah mulai dipertimbangkan oleh pelaku bisnis.

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, pengembangan kemampuan-kemampuan baru, produk baru yang inovatif, komitmen karyawan/wati, pengelolaan perubahan melalui kerja sama kelompok. Perusahaan dituntut berpikir global ("think globally"), serta mempunyai visi dan misi yang berwawasan jauh ke depan.

Dengan perkataan lain, perusahaan harus memilih strategi yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Pengembangan dan implementasi strategi Sumber Daya Manusia yang dicerminkan pada kegiatan-kegiatan SDM harus sejalan dengan strategi perusahaan.

Hasil penelitian akhir (1994) AMA menunjukkan betapa sulitnya merekrut orang yang tepat. Menurut hemat penulis, hal ini juga berlaku di Indonesia. Bajak-membajak tenaga profesional, "head-hunting" masih sering terjadi hingga saat ini. Bahkan tidak tertutup kemungkinan bahwa akan lebih banyak lagi "expatriate" yang akan bekerja di Indonesia pada masa-masa mendatang.

Di tengah iklim globalisasi yang semakin terasa dan akan lebih terasa lagi jika implementasi "perdagangan bebas" yang dipropagandakan WTO dan GATT menjadi kenyataan. Kompetisi menjadi semakin ketat dan tuntutan "dunia" juga semakin meningkat. Hamel dan Prahalad mengatakan bahwa kompetisi pada masa depan tidak hanya dapat dilakukan dengan redefinisi strategi namun perlu juga redefinisi peranan manajemen dalam menciptakan strategi. Peranan manusia (*workforce*) dalam mengidentifikasi bisnis masa depan, menganalisis, merencanakan, menentukan/merumuskan serta mengimplementasi strategi yang tepat sangat esensial dan menentukan.

Bernard Taylor menginventarisasi pendapat dan pengalaman para C.E.O. mengenai hal-hal yang harus dilakukan dalam melakukan transformasi organisasi agar berhasil dan siap menghadapi masa depan yaitu: a) *stretch goals*, sasaran harus spesifik dan dapat diukur, b) visi masa depan, c) struktur yang ramping, d) budaya baru, yaitu profesionalisme, keterbukaan dan kerja sama kelompok, e) berorientasi "Kelas Dunia", f) manajemen prestasi, mensyaratkan setiap individu memberikan produk berkualitas dan layanan yang memuaskan, g) inovasi menyeluruh, h) kemitraan dan jaringan kerja.

II. Pengertian Strategi Sumber Daya Manusia

2.1. Definisi Strategi Sumber Daya Manusia

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

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

Secara lebih cermat, Strategi Sumber Daya Manusia didefinisikannya sebagai berikut:

"Strategic human resources management is largely about integration and adaption. Its concern is to ensure that 1) human resources management is fully integrated with the strategy and the strategic needs of the firm; 2) HR policies cohere both across policy areas and across hierarchies, and 3) HR practices are adjusted, accepted, and used by line managers and employees as part of their everyday work."

Mengacu pada definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi sumber daya manusia sangat berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan (korporat), SBU dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu diperhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas dan dapat diterapkan (*applicable*). Strategi sumber daya manusia mendukung implementasi strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan. Ketidaksiharian antara strategi SDM dan Strategi Perusahaan akan menyebabkan sasaran perusahaan tidak tercapai. Namun, kesesuaian antara strategi perusahaan dan strategi SDM bukan berarti bahwa kreativitas dan keinovatifan karyawan/wati dibatasi.

Hal-hal yang termasuk dalam strategi SDM antara lain adalah pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, audit SDM, baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif, pengadaan SDM yaitu dari rekrutmen sampai seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian SDM, pemeliharaan. Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan adalah faktor lingkungan yang antara lain adalah "future needs", "demand and supply", peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, faktor-faktor eksternal seperti 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 bukanlah sesuatu yang "tabu" namun bukanlah sesuatu yang dilakukan dengan tanpa pertimbangan yang matang. Desain ulang SDM (*Redesigning Human Resource*) acap kali perlu dilakukan dengan saksama dan bijak agar sasaran perusahaan dapat dicapai. Pepsi Cola di Amerika Utara misalnya, melakukannya dengan merampingkan organisasi dan menempatkan pelanggan pada hierarki organisasi teratas dan justru CEO pada tempat terbawah. Namun, organisasi yang ramping (*lean*) bukan segalanya kalau faktor-faktor lain seperti aktivitas SDM, nilai-nilai organisasi, tidak diarahkan mendukung struktur tersebut. Desain ulang tersebut perlu mempertimbangkan: "Orang yang tepat dengan kemampuan, motivasi yang tepat melakukan pekerjaan yang tepat pada lingkungan dan waktu yang tepat di perusahaan yang tepat" (Andreas Budi-hardjo).

Selain mempertimbangkan faktor eksternal, strategi SDM juga perlu mengidentifikasi 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, di samping 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/wati berdasarkan jenis keterampilan yaitu a) untuk keterampilan profesional dipergunakan "vitality index" dan b) untuk keterampilan manajerial diukur dari kesiapan suksesi.

Elemen-elemen organisasi yang perlu didiagnosis antara lain sebagai berikut :

1. Ukuran organisasi termasuk ukuran divisi-divisi yang ada di organisasi.

2. Struktur organisasi yang mencakup
 - a) ketiga dimensi struktur yaitu kompleksitas, formalitas, sistem pengambilan keputusan
 - b) *tall vs flat*,
 - c) mekanistik vs organik
3. Rentang kendalanya
4. Budaya perusahaan
5. Tim-tim yang ada dalam organisasi
6. *Power* dan *politic*

2.2. Elemen-elemen tersebut dapat dijadikan sebagai Model Evaluasi SDM dalam menentukan Strategi SDM. Model tersebut sebagai berikut:

- A. Tingkat Korporat
 - + Misi
 - + Visi
 - + Sasaran Organisasi
 - + Strategi Organisasi
- B. Faktor Internal SDM
 - + Aset SDM
 - + Kualifikasi SDM, *current capability*, *values* dan *motivaton* potensi SDM
 - + Aktivitas SDM
 - + Pengadaan: sistem rekrutmen, dan seleksi
 - + Pemeliharaan: *reward system*, peraturan-peraturan
 - + Pelatihan dan pengembangan
 - + Kebijakan-kebijakan SDM
 - + Kebijakan SDM ini memberi arah pada perencanaan SDM
 - + Potensi SDM secara keseluruhan
- C. Faktor-faktor eksternal
 - + Demografis
 - + Perubahan sosial, budaya, teknologi, politik
 - + Peraturan Pemerintah
 - + SDM pesaing
 - + Isu internasional misalnya: mengenai KOM dan HAM
- D. Elemen Organisasional
 - + Struktur
 - + Budaya Perusahaan
 - + Ukuran Organisasi
 - + Strategi SDM yang ada
 - + Rentang kendali
 - + *Power* dan *politic*

III. Pertimbangan Konseptual dalam Menyusun Strategi SDM Menghadapi Abad 21

Karakteristik bisnis abad 21 yang sepertinya dunia semakin tanpa batas akan ditandai dengan perdagangan dunia kompetitif, tuntutan pelanggan semakin tinggi, hak paten, faktor lingkungan, "product life cycle" semakin pendek, inovasi produk cenderung meningkat. Keadaan tersebut sedikit atau banyak sudah dapat kita jumpai sekarang di Indonesia. Isu-isu yang berkaitan dengan karakteristik tersebut bahkan tak jarang menjadi topik yang menarik dan kadang kontroversial di media massa, misalnya *ecolabelling*, ekosistem, ISO 9000, AFTA, NAFTA, dan lain-lain.

"Continuous Innovativeness" merupakan kata kunci yang sangat penting yang perlu didukung oleh kreativitas yang tinggi. Kreativitas dalam organisasi harus dikembangkan melalui SDM-nya, sebab itu mulai dari budaya perusahaan sampai pada aktivitas-aktivitas SDM harus diarahkan pada kreativitas.

Organisasi harus bergerak cepat menghadapi persaingan yang semakin kompetitif yang tidak saja dari Indonesia, tetapi dari luar Indonesia. Lingkungan yang kompetitif dan turbulen ini menuntut struktur organisasi yang fleksibel. Namun, struktur yang fleksibel saja tidak cukup jika SDM-nya masih berpaku pada nilai-nilai yang birokratis. Pembudayaan nilai profesional perlu dilakukan dan disertai dengan sistem yang menunjangnya, misalnya pendelegasian dan "empowerment" adalah salah satu implikasi dari struktur yang fleksibel ini. Peranan struktur organisasi harus berorientasi pada kebebasan bergagasan bagi semua karyawan, keterbukaan, suasana belajar yang berkesinambungan. "Organisasi yang belajar" merupakan suatu paradigma 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" membahas pentingnya dan peranan "learning" dalam menunjang keberhasilan perusahaan melalui SDM yang mengimplementasi paradigma tersebut ("Paradigma Organisasi yang Belajar" *Forum Manajemen Prasetya Mulya*, No. 60, 1995).

Perusahaan mungkin perlu melakukan "rightsizing" agar fleksibilitas SDM dalam mencapai sasaran perusahaan dapat tercapai. Akhir-akhir ini tindakan "downsizing" menjadi sangat populer dan bahkan sering dilakukan tanpa pertimbangan yang matang sehingga berakibat fatal pada perusahaan. Prahalad dan Hamel mengkritik "downsizing" yang tidak berorientasi pada "kesehatan" perusahaan. Untuk memperjelas pemahaman keterkaitan antara strategi bisnis dan strategi SDM secara sistematis, Sonnenfeld dan Peiperl mengembangkan suatu model tipologi perusahaan dan implikasinya pada strategi Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. **Fortress**, jika perusahaan menekankan pada kelangsungan hidup. Keamanan akan 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*), biasanya perusahaan yang masuk dalam kategori ini berada dalam lingkungan yang sangat kompetitif sehingga sistematis pelaksanaan strategi kurang konsisten.
2. **Academy**, jika 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 saksama. Turnover karyawan diupayakan serendah-rendahnya. Perusahaan yang termasuk tipologi ini berupaya membuka ceruk (*niches*) pasar. Kendati perusahaan berorientasi pada pembinaan karyawan dari awal, perusahaan juga merekrut "outsider" untuk posisi-posisi tertentu.
3. **Club**, jika perusahaan menekankan loyalitas, komitmen, senioritas dan pengalaman. Pada "club", para mana-

jernya 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 dijalankan. Jika strategi perusahaan adalah "low cost producer" (*defender*), maka tipologi ini tampaknya tepat. Perusahaan yang bertipologi ini berupaya meningkatkan keefisienannya dalam mengendalikan biaya, memelihara mutu, dan mengutamakan layanan pada pelanggan. Implikasi dari tipologi ini adalah bahwa ia mengharapkan para karyawannya "betah" bekerja dalam jangka waktu yang panjang.

4. **Baseball-Team**, jika perusahaan menekankan pada inovasi. Kreativitas sangat memegang peranan penting pada perusahaan bertipologi. 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 banyak dilakukan, walaupun dilakukan biasanya bersifat informal dan berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh karyawan.

Pendekatan tipologi memudahkan kita berpikir secara sistematis, meskipun tidak selalu mudah memasukkan suatu perusahaan pada kategori tersebut. Kekompleksan lingkungan internal dan eksternal menyebabkan kefleksibelan tipologi tersebut dan tampaknya perusahaan masa depan cenderung memiliki perpaduan ciri-ciri tersebut.

Mengaitkan konsep tipologi dengan "future predictable characteristics" akan memberikan gambaran posisi strategi SDM secara jelas yang kemudian direfleksikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan (*practices*) SDM. Kefleksibelan strategi SDM penting bagi kondisi bisnis masa depan yang menuntut untuk kreatif dan inovatif dalam menghadapi kompetisi yang ketat sehingga strategi perusahaan pun akan bersifat fleksibel namun relevan.

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 and long-term employment oriented human resources strategy" untuk menjawab tuntutan produk masa depan yang antara lain harus mengutamakan mutu, fungsi, harga, layanan, kecepatan memperolehnya (*speed*).

IV. Program Aksi Bagi Perusahaan Indonesia

4.1. Masalah-masalah SDM di perusahaan Indonesia

Hasil survei (1995) tentang masalah-masalah SDM pada perusahaan-perusahaan di Indonesia antara lain adalah: pelatihan, pengembangan, jalur karier, sistem imbalan, budaya perusahaan yang tidak profesional, birokrasi, kerja sama kelompok kurang, perencanaan SDM tidak profesional, misi dan visi tidak jelas, rekrutmen dan seleksi, standar kerja, penilaian prestasi, peraturan-peraturan kerja.

4.2. Hasil Survei Profil Perusahaan

Hasil survei terbatas mengenai persepsi manajer terhadap perusahaan mereka yang paling menonjol adalah:

- + Inovasi produk : rendah (41)
- + Audit SDM : rendah (49)
- + Pengembangan SDM : rendah (51)
- + Perencanaan SDM : rendah (52)
- + Sistem imbalan : rendah (53)
- + Orientasi karyawan : rendah (54)

Hasil survei ini menunjukkan bahwa secara umum, SDM di perusahaan-perusahaan di Indonesia belum diperhatikan secara proporsional. Meskipun hasil survei ini tidak dapat digeneralisasi, namun dapat dijadikan "insight" tentang apa yang perlu diperhatikan jika perusahaan harus menghadapi abad 21 yang penuh dengan kompetisi, dan diwarnai oleh lingkungan yang kompleks. Pekerjaan rumah bagi perusahaan-perusahaan Indonesia untuk melakukan program tindakan, khususnya SDM (*HR Action Program*). Untuk menyambut abad 21 perlu mulai sekarang ditangani secara serius.

Dalam melakukan "Action Program" untuk menentukan strategi SDM, perusahaan di Indonesia pertama-tama perlu merevaluasi dan menentukan misi, visi dan strategi perusahaan secara saksama yaitu dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan dan tuntutan usaha masa depan. Kedua, strategi SDM harus merupakan jabaran operasional yang dapat diimplementasi serta menunjang tercapainya sasaran perusahaan yang dikehendaki melalui diagnosis/inventarisasi SDM. Di samping itu, metode untuk mengukur keefektifan sumber daya manusia yang dikaitkan dengan "performance" perusahaan perlu dirancang, agar dari waktu ke waktu posisi SDM dapat diidentifikasi dan direkognisi.

Dengan mengacu pada karakteristik masa depan, serta memperhatikan masalah-masalah SDM yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka perlu dirumuskan dan diimplementasi strategi SDM yang tepat melalui aktivitas-aktivitas antara lain sebagai berikut:

- a. "Forecasting" SDM harus tepat, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif melalui riset SDM.
- b. Rekrutmen dan seleksi harus sangat mendasarkan pada faktor kemampuan, kepribadian yang positif, bermotivasi tinggi, memiliki nilai-nilai yang menunjang misi, visi serta strategi masa depan, misalnya kreativitas, kemampuan berubah yang cepat, potensi berkembang, serta berkemampuan belajar yang besar.

- c. Orientasi; pelatihan serta pengembangan terarah dan relevannya dapat diukur.
- d. Pemeliharaan; perusahaan harus memperhatikan hak dan kewajiban karyawan. Kompensasi harus berdasarkan suatu pertimbangan yang efektif. "Hay system" salah satu model yang sering dipergunakan untuk menentukan gaji/remunerasi harus benar-benar diimplementasi secara profesional dan mungkin harus ditinjau secara periodik. Bonus atau tunjangan harus dipertimbangkan dengan saksama dan diberikan berdasarkan prestasi.
- e. Penilaian prestasi, perlu terarah dan benar-benar menilai prestasi.
- f. Penanaman nilai yang menekankan pada paradigma "Learning Organization", dan profesionalisme.
- g. Memperhatikan faktor-faktor eksternal - era global, dan mempersiapkan secara matang (lihat f).
- h. Peraturan jelas, logis dan "fair".
- i. Diupayakan orientasi jangka panjang.
- j. Jalur karier; perlu secara transparan dikomunikasikan. Mengingat struktur organisasi masa depan cenderung "flat" maka jenjang karier tidak harus selalu berupa promosi. "Job enrichment" merupakan suatu alternatif lain.
- k. Struktur; harus tepat dan cenderung "organic" karena kefleksibelan sangat diperlukan untuk mengantisipasi perubahan secara cepat.

V. Kesimpulan

Orientasi jangka panjang, mutu SDM, perusahaan yang berorientasi ke depan, "continuous learning", fokus pada tim, "empowerment", kreatif, mengaplikasi paradigma "learning organization" - *the right man on the right place, at the right time, and at the right company*. 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 andal, komit, berwawasan luas yang didukung oleh SDM yang berkualitas dan berorientasi pada "learning organization" akan memungkinkan perusahaan memenangkan persaingan bisnis di masa depan.

*Drs. Andreas Budihardjo, MPsi adalah
Faculty Member Sekolah Tinggi
Manajemen Prasetya Mulya*
