

# Peran *knowledge management* untuk meningkatkan *competitive advantage* sumberdaya manusia dalam rangka persaingan di era global.

Oleh Sri Suwarsi\*

## Abstrak

Setiap organisasi beroperasi dengan menggunakan semua komponen sumber daya yang dimiliki untuk dapat menghasilkan produk baik barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen. Pengelolaan sumber daya meliputi *raw material, human resource, capital, teknologi, and information*. Mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut maka perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk dapat bersaing demi kelangsungan hidup perusahaan. Dari semua komponen sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut *human resource* atau sumber daya manusia (SDM) menempati posisi strategis untuk dikelola dengan baik agar tercipta keunggulan bersaing bagi organisasi. Sehingga diperlukan peran organisasi dalam menerapkan *Knowledge Management* sehingga SDM yang dimiliki oleh organisasi merupakan sumber daya yang memiliki intelektualitas yang tinggi yang merupakan keunggulan organisasi untuk dapat siap dalam persaingan era global.

Perubahan dari industri berbasis ekonomi menjadi industri yang berbasis pengetahuan dan informasi membutuhkan pengelolaan pengetahuan yang dikenal dengan *Knowledge Management*. Dengan menerapkan *knowledge management* diharapkan waktu kerja dapat dihemet, biaya komunikasi dapat diturunkan, sehingga perusahaan akan lebih produktif.

Kata Kunci : Knowledge Management, Human Resource, Organisasi, Globalisasi.

## 1. Pendahuluan

*Knowledge Management* merupakan sesuatu hal yang menjadi perhatian utama kalangan industri pada akhir abad ke-20, dan pada awal abad 21 ini. Dan pada era globalisasi, setiap individu dan organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dari tuntutan dan perubahan global tersebut agar perusahaan tidak terlindas oleh perubahan-perubahan yang dipicu oleh persaingan dan perubahan lingkungan yang sangat dinamis. Dalam mensikapi persaingan tersebut perusahaan mulai menyadari bahwa asset berharga mereka bukan hanya yang bersifat *tangible asset* saja, tetapi terdapat juga *intangible asset* yang saat ini diyakini memberikan pengaruh sangat besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang. *Intangible asset* merupakan *intellectual asse`ts* yang berupa pengetahuan yang dimiliki para karyawan perusahaan, terutama para karyawan yang telah lama bekerja dan telah mendapatkan global tersebut agar perusahaan tidak terlindas oleh perubahan-perubahan yang dipicu oleh persaingan dan perubahan lingkungan yang sangat dinamis.

---

\*Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung

Dalam mensikapi persaingan tersebut perusahaan mulai menyadari bahwa asset berharga mereka bukan hanya yang bersifat *tangible asset* saja, tetapi terdapat juga *intangible asset* yang saat ini diyakini memberikan pengaruh sangat besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang. *Intangible asset* merupakan *intellectual assets* yang berupa pengetahuan yang dimiliki para karyawan perusahaan, terutama para karyawan yang telah lama bekerja dan telah mendapatkan banyak pengalaman dan pengetahuan mengenai perusahaan secara mendetail. Proses pembelajaran yang telah mereka alami baik secara formal dan non formal merupakan asset penting dan berharga bagi perusahaan, yang mungkin tidak dimiliki oleh karyawan baru. Sehingga kehilangan salah satu karyawan beserta pengetahuan yang dimilikinya berarti perusahaan juga kehilangan keuntungan perusahaan. Atau bahkan perusahaan tidak dapat bertahan manakala karyawan inti yang memiliki pengetahuan yang baik meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu perlu upaya yang serius dari perusahaan untuk tetap mempertahankan pengetahuan dan pengalaman karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan walaupun karyawan tersebut meninggalkan perusahaan. Hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah menerapkan *Knowledge Management* pada perusahaan, sehingga terjadi kesinambungan hidup perusahaan di masa yang akan datang.

Perubahan dari industri berbasis ekonomi menjadi industri yang berbasis pengetahuan dan informasi membutuhkan pengelolaan pengetahuan yang dikenal dengan *Knowledge Management*. Dengan menerapkan *knowledge management* diharapkan waktu kerja dapat dihemet, biaya komunikasi dapat diturunkan, sehingga perusahaan akan lebih produktif.

Permasalahan yang banyak dialami oleh perusahaan saat ini adalah pengetahuan-pengetahuan personel / individu yang dimiliki tersebar di seluruh perusahaan tidak terstruktur, dan tidak di *sharing* dengan yang lainnya. Hal ini mengakibatkan pengetahuan yang bernilai tersebut tidak dapat difungsikan dengan baik untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Selain pengetahuan personel/ individu, hal yang perlu difungsikan dengan baik adalah pengetahuan yang dimiliki oleh pelanggan, pemasok dan pihak-pihak internal yang lain, sehingga mereka menjadi bagian penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Pada awal perkembangan penerapan *knowledge management* di Indonesia banyak diprakarsai oleh organisasi bisnis, dan persaingan pasar dalam industri menuntut perusahaan untuk selalu inovatif dan kreatif untuk memberikan *value added* yang berkelanjutan kepada para customernya. Atau bahkan sebenarnya terjadi perkembangan kebutuhan dan keinginan konsumen yang semakin tinggi, cepat, dan bervariasi akibat arus informasi yang demikian cepat, sehingga ekspektasi konsumen akan suatu produk dari waktu ke waktu mengalami perubahan yang semakin cepat. Oleh karenanya perusahaan yang tidak ingin ditinggalkan oleh konsumennya,

maka harus mencari jalan untuk mengelola *knowledge* yang dimiliki para karyawannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi untuk menjawab perubahan dan tantangan persaingan. Untuk itu maka perusahaan perlu menerapkan *knowledge management*.

## 2. Pembahasan

### 2.1 Pengertian *Knowledge*

Dalam buku yang ditulis oleh Von Krogh, Ichiyo, serta Nonaka (2000), dan Chun Wei Choo (1998), diambil dalam Proceedings Seminar Nasional oleh Bambang Setiarso, bahwa ringkasan gagasan yang mendasari pengertian *Knowledge* adalah :

- a. *Knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*)
- b. Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpicirkan (*tacit*)
- c. Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut.
- d. Penciptaan inovasi.

Terdapat beberapa definisi pengetahuan (*knowledge*), antara lain :

*Knowledge is fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organization, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.* (Davenport & Prusak, 1998).

Kesimpulan secara umum pengertian pengetahuan adalah bahwa pengetahuan lebih dari sekedar informasi karena pengetahuan mencakup komponen yang lebih luas yang meliputi pengalaman, nilai-nilai, wawasan, dll, dan harus dapat diaplikasikan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Perkembangan ekonomi global saat ini membutuhkan perubahan secara revolusioner hal ini dipicu oleh tajamnya kompetisi yang menuntut dihasilkannya inovasi yang dapat meningkatkan daya tawar produk maupun jasa dan memiliki nilai tambah bagi konsumen.

### 2.2. *Knowledge Management*

Istilah *Knowledge Management* dalam jargon manajemen mulai dikenal pada dekade tahun 90-an dan jargon ini masih tetap bertahan bahkan berkembang dengan pesat dan mulai diimplementasikan di berbagai organisasi dan perusahaan dan telah memberikan kontribusi yang signifikan kepada peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan.

Secara ilmu, *Knowledge Management* dikembangkan oleh Karl-Erick Sveiby yang menekankan adanya sikap keterbukaan dan siap terhadap informasi-informasi baru. Setiap pengetahuan di mulai dari individu, ketika pengetahuan individu itu dapat ditransfer menjadi

pengetahuan organisasi, maka pengetahuan itu akan sangat berharga untuk meningkatkan produktivitas perusahaan atau organisasi. Untuk dapat mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi, maka harus dilakukan upaya-upaya secara terus-menerus pada semua tingkatan dalam organisasi.

Menurut Rachman, 2004 dalam *Proceeding Rahayu Kariadinata* : hal 232 , *Knowledge Management* didefinisikan sebagai satu set ( himpunan ) intervensi orang, proses dan tool ( teknologi ) untuk mendukung proses pembuatan , pembaharuan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan. *Knowledge Management* harus dilakukan terus-menerus sehingga proses tersebut akan menjadi satu budaya, dan akhirnya akan membentuk organisasi yang berbasis pengetahuan.

Pengertian lain tentang *Knowledge Management*, yaitu kegiatan yang mengkaitkan antara belajar, perubahan dan inovasi. Pelaksanaan secara teknis dari *Knowledge Management* karena salah satunya didorong oleh perkembangan teknologi yang sangat pesat, sehingga dengan perkembangan teknologi tersebut memungkinkan orang dapat merekam dalam bentuk teks, tulisan, gambar, video dll. Selain teknologi *Knowledge Management* muncul karena orang mulai berfikir bahwa inovasi dapat terwujud manakala ada kerja kelompok untuk memadukan berbagai pengetahuan yang dimiliki masing-masing sehingga inovasi yang dihasilkan memiliki keunggulan. Untuk itu maka perlu adanya sharing pengetahuan di tubuh organisasi sehingga organisasi memiliki keunggulan bersaing di era global ini. Secara umum dapat dikatakan *Knowledge Management* memiliki peran yang tinggi dalam mengelola pengetahuan yang berasal dari bidang ilmu yang berbeda dalam organisasi untuk menciptakan nilai bagi sumber daya manusia dan organisasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Terdapat dua jenis pengetahuan :

1. Pengetahuan tacit ( *tacit knowledge* ): yaitu sifatnya sangat personal dan tidak terlihat sehingga sulit diformulasikan dan sulit dikomunikasikan kepada orang lain. Pengetahuan tacit ini terdapat pada masing-masing orang, pribadi-pribadi, bersifat unik, tidak tertulis, tapi diketahui; dan dapat juga terdapat pada sekelompok orang namun sifatnya masih tidak terlihat sehingga sulit untuk diformulasikan dan sulit untuk dikomunikasikan kepada orang lain. Tacit knowledge berbentuk pengetahuan yang masih tersimpan dalam pikiran manusia, misalnya : gagasan, persepsi, cara berfikir, wawasan keahlian, dsb.
  2. Pengetahuan eksplisit ( *explicit knowledge* ) : berbentuk pengetahuan yang sudah terdokumentasi / terformulasi, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari. Misalnya : manual , buku, laporan, dokumen, surat dan sebagainya.
- Berdasarkan hal tersebut agar pengetahuan dapat tersebar luas pada kelompok tertentu maka : a ) pengetahuan yang ada perlu di buat aksesibel terhadap masyarakat

pakar; b) pengetahuan yang ada perlu dibuat terbuka terhadap ulasan kritis ( *critical review* ) ; c) mudah diperoleh untuk digunakan secara berulang-ulang.

### 2.3. Analisis

*Knowledge management* merupakan proses penciptaan pengetahuan dan mengintegrasikannya pada proses bisnis/organisasi sehari-hari guna menjadi organisasi yang berkelas dunia dengan cara inovasi, *collaboration*, *intellectual capital management*, dan *organizational learning*, dengan cara transformasi pengetahuan individu dan organisasi menjadi produk dan jasa berkelas dunia. Substansi dari proses implementasi *Knowledge Management* adalah *knowledge transfer* yang berlangsung dalam organisasi/ perusahaan. *Knowledge transfer* adalah suatu proses komunikasi antar anggota dan elemen di dalam organisasi. Keberhasilan sistem komunikasi ini diperlukan iklim lingkungan keterbukaan, kebersamaan dan saling percaya sebagai nilai-nilai dalam budaya perusahaan.

Terdapat empat pilar utama yang mendukung implementasi konsep dan sistem *Knowledge Management*, yaitu :

#### 1. *Leadership / Management*

- a. *Strategy*
- b. *Values*
- c. *Decision- making Process*
- d. *Prioritization*
- e. *Resource allocation*
- f. *Promote system thinking*
- g. *Integratif management role*

#### 2. *Organization*

- a. *Operational aspects : functions, processes, structures, control & measurement, support system engineering.*

#### 3. *Technology : various IT product, support the collaboration and codification.*

#### 4. *Learning : various learning forums, principles and behaviours, promote collaborative learning environment.*

Saat ini banyak organisasi di Indonesia yang merasa perlu untuk menerapkan *knowledge manajemen* dengan sukses antara lain: Astra International, Asuransi Astra, Bank Danamon, Bank Indonesia, Bank Niaga, Bank Muamalat, BCA, Bintang Toedjoe, Kelompok Kompas -Gamedia , Medco E & P Indonesia, Unilever Indonesia, WIKA, Telkom, dan XL ( MAKE Study : 2006 ).

Selanjutnya pada makalah ini akan diulas tentang bagaimana perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan *knowledge management* untuk meningkatkan produktivitas, pangsa pasar, laba, dan daya saing.

1. Astra International : pada tahun 1980-an Astra memulai dengan Sistem Astra Quality Control dengan mengembangkan pelatihan-pelatihan di kelas, Quality Committees, dan Astra Quality Convention. Dan mereka telah sukses pula menerapkan visi dan kepemimpinan Astra Internasional dan strategi yang menunjang antara lain Astra HRM, Astra Award, konsep learning organization, dan knowledge management.
2. Asuransi ASTRA : dengan semangat memberi "*peace of mind to millions*", memberi pelayanan kepada pelanggan dengan pelayanan bantuan darurat jalan raya 24 jam, termasuk memberi extra layanan berupa perbaikan ringan dan bahan bakar untuk masalah kehabisan bensin, selain itu Astra juga komitmen untuk mengembangkan organisasi dan karyawannya dengan menyediakan anggaran yang memadai untuk pelatihan, pengadaan buku perpustakaan, laboratorium garda untuk pelatihan, kompetensi sebagai basis pengembangan *human capital*, memantau efektivitas dan produktivitas sebagai metode dalam menilai kemampuan karyawan.
3. Bank Damamon : berkomitmen mengembangkan *knowledge workers* seiring dengan pengembangan SDM secara keseluruhan, dengan menjalankan program *knowledge acquisition* dan *knowledge enhancement*, berupa pelatihan kelas, pertemuan-pertemuan, dan sharing sessions. Dalam pengembangan SDM dengan cara internalisasi nilai-nilai perusahaan ( *caring, honesty, passion to excel, teamwork, discipline, dan professionalism*), memasukkan pengukuran aspek *corporate values* dalam *performance appraisal*. Untuk menciptakan inovasi dengan melakukan pendekatan kombinasi pendayagunaan ahli internal dan ahli internasional , dan karyawan didorong belajar *best practices* dari tenaga internasional tersebut.
4. Bank Indonesia : menerapkan sistem perencanaan anggaran dan manajemen kinerja yang mengadopsi mekanisme *balanced Scorecard* dan berorientasi pada pengetahuan, membentuk tim organisasi berbasis pengetahuan, menerapkan knowledge sharing yang didukung dengan *lynx system* yang bersifat *in house* untuk pemenuhan pembelajaran organisasi dan karyawan, memacu karyawan untuk berinovasi dalam bidang tugasnya dengan disediakan lomba karya tulis *information management innovation*, kodifikasi pengetahuan para pegawai yang akan pensiun ke dalam tulisan atau *video visual*.
5. Bank Niaga : merumuskan visi SDM yang didalamnya mencakup pengembangan kapabilitas karyawan, menerapkan *learning management group* yang difokuskan pada pengembangan program dan inisiatif pembelajaran, mewajibkan bagi pimpinan untuk

menyempatkan mengajar bagi subordinate sedikitnya 40 jam dalam setahun, memberikan penghargaan bagi para instruktur terbaik, *senior executive* yang selalu berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan, pembelajaran, dan *benchmarking*.

6. Bank Muamalat : bagi karyawan bank muamalat adalah *a place of worship, a place of wealth, a place of warfare*, dan kemudian dijabarkan lagi menjadi *zero base*, iman, konsisten, *result oriented, power sharing, information sharing, knowledge sharing, reward sharing, militan intelek, kompetitif, dan regeneratif*.
7. BCA : menyiapkan sarana pengembangan sdm dalam berbagai bentuk pelatihan dan pengembangan berjenjang, kerjasama dengan luar negeri, program sertifikasi, diskusi antar karyawan. Selain itu BCA menerapkan budaya siap berubah sesuai tuntutan lingkungan dan pekerjaan dan atasan harus menyiapkan bawahannya yang suatu saat siap menggantikan dirinya.
8. Bintang Toedjoe : mengembangkan tim NPD ( *New Product Development* ) yang merupakan hasil hubungan *matrik interdepartemen* berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing bagian. Untuk menyempurnakan proses bisnis, Bintang Toedjoe melakukan *continuous improvement*, dan menggali informasi dari konsumen, menekankan aspek *learning & growth, e-learning platform*, sistem kerja sama dan kolaborasi dengan akademisi.
9. Kelompok Kompas – Gramedia (KKG) : untuk mengembangkan karyawan KKG melakukan pendelegasian wewenang kepada karyawan dan pimpinan junior untuk memahami sekaligus mengalami bidang tanggung jawab karyawan senior, dalam konteks *learning organization* , KKG melakukan *benchmarking*, menyumbangkan pemikiran bagi permasalahan bangsa.
10. Medco E&P Indonesia ( MEPI ) : Komitmen manajemen MEPI pada pengembangan karyawan diwujudkan dalam penyelenggaraan berbagai program: *communities of practice*, program mentoring, *program graduate engineering training, e-learning*, menciptakan budaya perusahaan berpengetahuan.
11. Unilever Indonesia : beberapa program yang diterapkan adalah : *corporate learning group* dengan melakukan *knowledge sharing*, pembelajaran dengan cara menyenangkan ( *K-Club, movie discussion* ).
12. WIKA : paradigma baru WIKA bahwa pengetahuan dan kompetensi adalah asset andalam WIKA, program yang mendukung hal tersebut adalah : *knowledge management system & operational excellence, competency-based human asset management system*, pemberian penghargaan para karyawan yang berprestasi, memberikan kesempatan untuk aktif dalam beberapa kegiatan *community of interests*.

13. Telkom : implementasi dan pengembangan *knowledge management* di Telkom dilakukan dengan model Kampiun sebagai sarana kolaborasi, berbagi, dan komunikasi yang informal, serta transparan dalam memperoleh *knowledge* yang dibutuhkan dalam melakukan proses bisnis perusahaan, membuat *corporate transformation group* yang bertugas sebagai motor penggerak perubahan budaya menuju proses bisnis yang berbasis kampiun.
14. PT.Excecomindo Pratama ( XL ) : mempunyai misi memberikan yang terbaik bagi pelanggan telah melakukan investasi pada pembangunan jaringan dan pengembangan SDM dalam jumlah yang relative besar. Untuk mengelola intellectual capital, XL menerapkan *balance scorecard* , *knowledge explore* dengan mengundang ahli eksternal, dengan menerapkan motto budaya pembelajaran “ *learning is everybody's business* .

Dengan mempelajari kisah sukses perusahaan tersebut dalam menerapkan *knowledge management*, maka kita dapat memetik hikmah yang banyak bahwa untuk mencapai perpindahan paradigma baru dari pentingnya *capital asset* ke *intellectual asset* maka butuh persiapan, dana, dan komitmen semua komponen dalam organisasi.

#### Keunggulan kompetitif SDM

Perubahan-perubahan mendasar dan dinamis dalam lingkungan bisnis yang ditandai dengan berubahnya lingkungan yang dinamis, kondisi bisnis yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi ,meningkatnya biaya-biaya operasional akibat krisis ekonomi yang melanda Indonesia khususnya dan Negara-Negara Asia pada umumnya menuntut peran serta aktif Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih besar agar perusahaan memiliki daya saing yang lebih intensif sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif.

Setiap organisasi beroperasi dengan menggunakan semua komponen sumber daya yang dimiliki untuk dapat menghasilkan produk baik barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen. Pengelolaan sumber daya meliputi *raw material, human resource, capital, teknologi, and information* ( Robbins,1999 ). Mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut maka perusahaan dituntut mampu memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaannya untuk dapat bersaing demi kelangsungan hidup perusahaan.

Dari semua komponen sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut human resource atau sumber daya manusia (SDM) menempati posisi strategis untuk dikelola dengan baik agar tercipta keunggulan bersaing bagi organisasi. Sehingga diperlukan peran organisasi dalam menerapkan *Knowledge Management* sehingga SDM yang dimiliki oleh organisasi



merupakan sumber daya yang memiliki intelektualitas yang tinggi yang merupakan keunggulan organisasi untuk dapat siap dalam persaingan era global.

Yang dimaksud SDM yang unggul adalah karyawan efektif yang independen, berfikir kritis dan aktif. SDM tipe ini adalah karyawan yang mampu berfikir sendiri dalam menjalankan tugas dan kewajiban serta penuh percaya diri. Dan secara psikis karyawan tipe ini dikatakan lebih dewasa dibanding yang lain, mampu memecahkan masalah dan persoalan atau tantangan sehingga memperoleh nilai yang tinggi.

Mereka adalah bintang dan pilar bagi penopang kemajuan organisasi untuk meraih sukses jangka panjang. Namun demikian prosentase organisasi dengan SDM unggul ini masih minim dibanding tipe SDM yang lain yaitu karyawan tipe pembelot adalah karyawan-karyawan yang tidak bersedia bekerja sama baik dengan pemimpin maupun rekan sekerja, sebetulnya karyawan tipe ini adalah independent, kritis dan pintar tetapi sayang mereka pasif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Dengan demikian karena beragam sikap dan perilaku karyawan maka perlu strategi untuk membangun dan mengarahkan perilaku tersebut agar tercipta karyawan yang unggul sehingga organisasi memiliki kinerja yang tinggi.

#### **2.4 Peran Knowledge Management dalam Meningkatkan Keunggulan SDM**

Dengan adanya pergeseran peran penting SDM dari sekedar faktor produksi menjadi investasi organisasi maka perlu adanya perubahan pengetahuan yang dimiliki oleh SDM sehingga menjadi modal organisasi untuk dapat bersaing. Secara hirarkis aktivitas yang dilakukan manusia dalam organisasi adalah wujud dari kapabilitas, dan kapabilitas merupakan cerminan pengetahuan, pengetahuan adalah refleksi dari inteligensi. Intelligence – knowledge – capability – action.

Intellectual capital adalah unsur penting dalam pembahasan KM. Kunci sukses KM dalam membangun keunggulan SDM bergantung pada kekuatan, tanggung jawab, kepemimpinan dan pembelajaran. Unsur tanggung jawab adalah unsur yang penting yang meliputi tanggung jawab personal, tanggung jawab terhadap mitra kerja, tanggung jawab terhadap pemilik modal, dan tanggung jawab terhadap masyarakat (konsumen). Penerapan *knowledge management* di organisasi menuntut adanya komitmen anggotanya untuk selalu melakukan proses pembelajaran secara terus-menerus.

Implementasi *knowledge management* di organisasi :

##### **1. Organization System (Sistem Organisasi)**

###### **a. Menciptakan Learning Organization**

*Learning Organization* merupakan konsep yang digunakan oleh organisasi menuju kedalam perubahan dan menjadikan suatu kompetisi dalam setiap individu. Karena organisasi

merupakan wadah atau tempat untuk meningkatkan kreatifitas dan pengetahuan individu untuk memajukan organisasi, maka setiap individu yang terlibat dalam organisasi harus senantiasa menjaga kondisi dalam mengikuti setiap perkembangan organisasi. Hal ini berarti pelaku organisasi dituntut untuk berubah meningkatkan skill, pengetahuan dan kreatifitasnya.

Dalam melakukan proses perubahan sangat dibutuhkan motivasi, keterlibatan karyawan dan komunikasi dan yang sangat penting adalah pengetahuan dan skill yang baru. Tujuan dari *Learning Organization* adalah :

(1) *To Increase Creativity*

Dari proses pembelajaran karyawan akan memperoleh pengetahuan dan skill sehingga muncul pemikiran baru yang akan merangsang tingkat kreatifitas yang tinggi, sehingga membantu dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas organisasi.

(2) *To Increase Responsiveness to Client*

Hasil dari proses pembelajaran akan meningkatkan kepekaan karyawan terhadap klien, sehingga akan meningkatkan kepercayaan pihak lain terhadap organisasi.

(3) *To Improve Competitive Positioning*

Dengan peningkatan pengetahuan dan skill karyawan akan memperbaiki posisi bersaing karena memiliki karyawan yang unggul. Karyawan yang unggul dapat menciptakan inovasi sehingga karyawan dapat bersaing dalam lingkungan yang dinamis.

(4) *To Increase Employee Involvement and Participation*

Dengan *Learning Organization* maka dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan yang tinggi, sehingga produktivitas karyawan meningkat.

(5) *To Increase Employee Morale*

Dengan *Learning Organization* dapat meningkatkan moral para karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas.

(6) *To Develop New Managerial Skill and Strategy*

Untuk mengembangkan skill managerial dan strategi perusahaan.

b. *Human Resource and Knowledge Transform* (SDM dan Alih Pengetahuan)

Adalah suatu konsep dimana ada pergerakan yang cepat dalam organisasi untuk menyebarkan pengetahuan secara cepat dan efisien di seluruh organisasi. Disamping itu adanya komitmen dari organisasi untuk belajar dari pengalaman dan belajar dari yang lain. Belajar dari pengalaman artinya meninjau keberhasilan dan kegagalan organisasi yang lalu, kemudian menilai secara sistematis dan mencatat dalam sebuah daftar untuk mencari solusi yang tetap. Selain itu konsep *Human Resource and Eksperimental* baik juga untuk diterapkan yaitu suatu konsep pencarian yang sistematis dan pengujian pengetahuan baru. Cara ini dilakukan

dengan eksperimen dengan metoda baru, mengirim para manajer keliling dunia untuk mengunjungi para manajer industri dan mendorong untuk meningkatkan praktek kerja baru dan teknologi baru dan program pelatihan untuk membangun eksperimen.

### **c. Benchmarking**

Belajar dari yang lain artinya belajar dari organisasi yang memiliki praktek –praktek unggul dalam industri ( *Benchmarking* ) dengan cara melihat praktek terbaik dari industri , dianalisis, diambil dan diimplementasikan dalam organisasi

### **d. Learning for Life**

Melengkapi karyawan dengan belajar seumur hidup, sehingga peningkatan diri dengan pengetahuan dan skill bukan merupakan keterpaksaan melainkan kesukarelaan, sehingga akan menciptakan motivasi yang tinggi dan akan mempercepat peningkatan dan keunggulan bersaing.

### **e. Open Book Management**

Prinsip dasar dari *open book management* adalah menciptakan transparansi manajemen yaitu *informative* dan *komunikatif*, sehingga karyawan akan berpikiran sama dengan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis. Karyawan tidak akan menuntut kenaikan gaji jika mengetahui perusahaan sedang mengalami penurunan, singkatnya jika semua karyawan mengetahui kondisi perusahaan mereka akan memahami apa yang pantas dan tidak pantas dikerjakan.

Kesalahan klasik dalam manajemen adalah kebanyakan perusahaan tidak memberi karyawan *bargaining position* dan menganggap karyawan tidak perlu tahu apa, bagaimana organisasi bekerja, kondisi ini jika dibiarkan akan menciptakan karyawan tipe pasip yang tentu akan merugikan organisasi. Supaya penciptaan karyawan unggul cepat terealisasi maka manajemen harus mengubah stereotif tersebut. Yaitu kinerja perusahaan akan baik jika karyawan merasa diperlakukan sebagai partner usaha bukan buruh semata, mereka ingin ikut terlibat penuh dengan maju mudurnya perusahaan.

Prinsip *open book management* ini akan mendorong *mutual accountability and empowerment* yang mengarah pada terciptanya iklim yang kondusif untuk saling belajar , perasaan sama penting, terbentuknya kemampuan evaluasi silang.

### **f. Membentuk Quality Committees**

## **2.Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penentu lancarnya kegiatan organisasi adalah semua unsur yang terlibat yaitu *Chief Executive Officer* ( CEO), manajer dan karyawan merupakan satu kesatuan yang sama penting guna mewujudkan tujuan organisasi. Dalam mencapai target atau tujuan tidaklah mudah melainkan memerlukan strategi yang tepat, mengingat mengelola SDM memiliki kerumitan tersendiri , seperti ada ungkapan bahwa jika ada sepuluh orang maka akan ada sepuluh pendapat

pula. Oleh karena langkah yang tepat bagi manajemen organisasi adalah mengenali setiap karyawan, sebab ada karyawan yang bekerja penuh gairah dan percaya diri sementara sebagian yang lain tidak dan begitu banyak tipe-tipe karyawan yang telah disebutkan diatas.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk menciptakan Karyawan Unggul :

(1) *Procurement of People*

a. *Human Resources Planning (HRP)*

Dimulai dari *Human Resources Planning (HRP)* yaitu suatu proses yang melaluinya para manajer memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang tepat dan mampu menyelesaikan tugas yang membantu pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Langkah dalam HRP :

- *Current Assesment*, menilai sumber-sumber daya manusia yang ada sekarang, apakah dari segi jumlah dan kualitas cukup memadai atau tidak.
- *Future Assesment*, menilai dan mencari informasi tentang kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia dimasa yang akan datang, terutama dari segi kualitas dan ciri individual seperti apa yang menyebabkan suksesnya organisasi mengingat tingkat persaingan dan kedinamisan lingkungan, sehingga organisasi memiliki peluang keunggulan kompetitif lewat sumber daya manusia.

- *Developing a Future Program*

Setelah diketahui kemampuan SDM yang ada sekarang dan SDM di masa yang akan datang maka diperlukan program MSDM yang memiliki keunggulan kompetitif.

b. *Recruitment*

Setelah organisasi menentukan kebutuhan dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan, maka sejumlah calon perlu direkrut. Mengingat begitu beragamnya pribadi manusia, maka hal yang paling penting adalah melihat CV ( *curriculum vitae* ) dan catat perkembangan selama proses seleksi.

c. *Selection*

Seleksi yaitu penyaringan diantara para pelamar yang ada melalui penilaian. Seleksi berhubungan dengan pemilihan dari sejumlah karyawan yang potensial untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, dan pastikan bahwa dalam proses seleksi organisasi memperoleh karyawan yang tepat dengan mempertimbangkan kemungkinan kesuksesan masa depan organisasi, dengan demikian kebutuhan masa datang perlu dipertimbangkan dalam proses ini.

#### ***d. Orientation***

*Orientation* adalah proses pengenalan terencana bagi karyawan baru kepada pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi. ( Robert Maltis,2000 ). Akhir-akhir ini banyak perusahaan menggunakan program ini sebagai proses untuk pensintesisan dan belajar awal karyawan dan perusahaan sehingga dapat membangun komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini merupakan langkah awal yang baik untuk membentuk karyawan unggul sebagai pilar perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

#### ***e. Placement***

*Placement* atau penempatan adalah merupakan tahap akhir dalam rangka pengadaan setelah diperoleh calon yang memenuhi syarat. Metoda penempatan langsung dapat digunakan yaitu dengan cara karyawan baru ditempatkan pada posisi yang kosong atau yang telah direncanakan sebelumnya. Selain itu perlu untuk menumbuhkan semangat belajar yang tinggi sehingga kemampuan dan skill dapat meningkat dan juga dapat menilai kinerja karyawan yang bersangkutan.

#### ***(2) Training and Development of People***

Setiap manajer dalam organisasi bertanggung jawab untuk memajukan dan mengembangkan karyawan. Dengan mengembangkan dan memajukan para karyawan dimaksudkan untuk menambah keahlian dan efisiensi kerja karyawan didalam melaksanakan tugas-tugasnya.

#### ***(3) Performance Management System***

Adalah suatu proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan. Untuk mengaplikasikan system penilaian tersebut organisasi menggunakan *performance appraisal* sebagai proses penilaian karyawan.

#### ***(4) Career Development***

Karier adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya. ( Robert Maltis:2000 ).

#### ***(5) Compensation***

Kompensasi diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya ( Hersey & Blachard,1995).Adapun tujuan kompensasi adalah : (1) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan organisasi, sehingga dengan demikian organisasi akan mendapatkan orang-orang terbaik yang berpotensi menjadi karyawan ideal. (2) mempertahankan karyawan terbaik. Jika program

kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan ideal akan merasa puas dan tetap bertahan di organisasi. (3) meraih keunggulan kompetitif. Program kompensasi yang baik akan memudahkan organisasi untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjadikan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. (4) memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan mencapai tingkat kinerja yang tinggi. (5) memenuhi aturan hukum. (6) Disipline

Disiplin adalah suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seorang bawahan karena melanggar aturan atau prosedur. ( Gary Dessler : 275 ).

### 3. Kesimpulan

1. Penentu keberhasilan organisasi adalah semua unsur organisasi terlibat dalam kegiatan organisasi, baik pimpinan dan karyawan merupakan satu kesatuan yang sama penting. Satu pihak saja pincang maka kinerja bagian yang lain akan terganggu. Oleh karena itu sinergi antar komponen merupakan hal yang sangat penting di dalam pencapaian tujuan perusahaan.
2. Dalam persaingan global yang makin intensif dan dinamis diperlukan kekuatan yang potensial untuk memenangkan persaingan di dunia bisnis dengan berbagai tuntutan lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Untuk memenangkan persaingan tersebut diperlukan keunggulan kompetitif, salah satu yang jadi andalan keunggulan kompetitif tersebut adalah lewat kepemilikan sumber daya manusia yang unggul, yaitu karyawan yang kritis dan aktif, mampu berfikir sendiri dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mampu memecahkan persoalan dan dapat melewati tantangan sehingga memiliki nilai yang tinggi. Karyawan unggul ini adalah menjadi pilar organisasi dalam era kompetisi, sehingga karyawan unggul adalah merupakan sumber daya kompetitif bagi organisasi.
3. Untuk memiliki karyawan ideal tersebut diperlukan strategi, diantaranya :
  - a. Pemimpin, dengan penerapan *transformational leadership, participatif leadership*.
  - b. System organisasi, yang dapat menumbuhkan suasana dan budaya *learning organization, human resources knowledge transform, benchmarking, learning for life, open book management*.
  - c. Strategi manajemen sumber daya manusia :
    - (1) *Procurement of people* dimana didalamnya terdapat *human resource planning* yang diarahkan untuk menilai kualitas SDM

yang ada saat ini, mengidentifikasi kebutuhan SDM masa yang akan datang dan penetapan program MSDM yang diarahkan untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

- (2) *Recruitment* diarahkan untuk melihat cv
  - (3) *Selection* selain diarahkan untuk dapat menjaring karyawan dengan kemampuan umum, konseptual dan sikap juga diarahkan untuk mengukur karakteristik individual.
  - (4) *Orientation*, diarahkan sebagai tahap pensintesisan untuk membangun komitmen karyawan terhadap perusahaan.
  - (5) *Placement*, diarahkan melalui tahap induksi untuk memperoleh karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
  - (6) *Training and Developing*, diarahkan pada person analysis yang fokus pada identifikasi kebutuhan pelatihan dengan mempertimbangkan aspek individu, kelompok dan karir.
  - (7) *Performance Management System*, diarahkan untuk pemahaman antara atasan dan karyawan akan tujuan dari penilaian, hal ini dengan maksud *performance appraisal* adalah alat untuk meningkatkan kinerja.
  - (8) *Carrer Development*, diarahkan sesuai minat, jati diri, kepribadian, latar belakang social lainnya. Program training and developing yang mendukung karier.
  - (9) *Compensation* berdasarkan *skill based approaches*, dimana karyawan dibayar berdasarkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas.
  - (10) *Dicipline*, diarahkan kepada disiplin positif dengan memenuhi tiga tujuan, yaitu pembentukan sikap kendali positif, pengendalian kerja agar efektif dan sesuai tujuan perusahaan, dan perbaikan sikap dengan memberikan orientasi, pelatihan dan sanksi. Peraturan yang berlaku atas seluruh lapisan organisasi tanpa pandang bulu.
4. Dengan penerapan strategi tersebut di atas diharapkan tipe karyawan ideal dapat terwujud, sehingga menjadi keunggulan kompetitif organisasi di era global dan ketidakpastian lingkungan yang dinamis ini.

## Daftar pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung, 2003.
- Achmad S.Ruky, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2002.
- Gary Dessler, *Human Resource Management*, 7 edition, Prentice Hall, inc A Simon & Schuster Company, 1997.
- Robert L.Maltis, *Human Resources Management*, 9 edition, South-Western College Publising, a Division of Thomson Learning, 2000.
- Robbins Stephen P, *Management*, 6 edition, Prentice Hall, inc Englewood Cliffs, 1999.
- Robbins Stephen P, *Oganizational Behavior*, Prentice Hall, inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
- Stoner ,James A.F, *Management* , Prentice Hall, inc, Englewood Cliffs, 1995.
- Sri Suwarsi, *Modul Kuliah : Pengantar Manajemen*, 2002
- Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 4 no.2, September 2002.
- Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, vol.7 edisi Agustus-Nopember 2001.
- Bening Kliping, Manajemen*, April 1999 sampai Juni 1999.