

# PENINGKATAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KONTEKS PENGEMBANGAN KEUNGGALAN KOMPETITIF INDUSTRI ROTAN NASIONAL

*HM. Idochi Anwar \*)*

## ABSTRAK

*Produk-produk industri padat karya dan padat sumber daya (termasuk juga industri rotan) masih mendominasi struktur ekspor manufaktur Indonesia. Penurunan absolut dan angka pertumbuhan ekspor produk-produk manufaktur kita, mengindikasikan terjadinya penurunan daya saing di pasar dunia. Kecuali gagasan pergeseran keunggulan kompetitif menjadi keunggulan komparatif, kita sulit menangkap secara jelas mengenai konsep kebijakan pengembangan industri jenis ini. Hal ini dapat dipahami mengingat begitu luasnya persoalan yang dihadapi dalam pemulihan ekonomi nasional di negara kita. Menelaah persoalan di atas, isu krusial yang pantas dilakukan oleh dunia industri manufaktur sekarang adalah pengembangan mutu sumber daya manusianya.*

## Tantangan Global

*World Trade Organization (WTO)* merupakan pelembagaan perekonomian manca-negara yang berbasis pada semangat liberalisasi. Ini berarti bahwa perkembangan ekonomi dan perdagangan antarnegara telah menguak batas-batas kepentingan negara berdasarkan prinsip kedaulatan yang dimilikinya. Dengan kata lain, sekarang tidak ada satu negara pun yang dapat melepaskan diri dari pengaruh globalisasi dan liberalisasi.

Anggito Abimanyu (1996) mengidentifikasi kecenderungan globalisasi dari sisi ekonomi dan perdagangan, seperti berikut ini. Pertama, pergerakan mobilitas modal lebih mendasarkan diri pada perhitungan-perhitungan ekonomis. Kedua, globalisasi investasi mendorong pertumbuhan dan penyebaran perusahaan transnasional ke seluruh penjuru dunia. Ketiga, globalisasi menimbulkan pergeseran kekuatan ekonomi

dengan melahirkan pasar dunia, Eropa Barat, Amerika Utara, Asia Timur dan Tenggara.

Untuk mengantisipasi era perdagangan bebas tersebut, beberapa kawasan tertentu telah membentuk kerja sama ekonomi seperti Asia Pasific Economic Corporation (APEC), Uni-European (UE), dan North American Free Trade Association (NAFTA). Kawasan segi tiga Sijori (Singapura-Johor-riau) dan Malaysia-Thailand-Indonesia, juga merupakan bentuk kerja sama trilateral untuk mengoptimalkan potensi pasar regional.

## Peningkatan Mutu SDM

Pengembangan mutu sumber daya manusia (selanjutnya disingkat SDM) dalam konteks pembangunan ekonomi pada hakikatnya adalah upaya meningkatkan kapasitas produksi suatu negara dengan jalan meningkatkan mutu masukan yang

---

\*) HM. Idochi Anwar adalah Guru Besar UPI, Dosen Pasca Sarjana UPI, Dosen Program Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI

dimilikinya. Secara empirik diketahui bahwa peningkatan keluaran dalam fungsi produksi agregat, kurang dari 50%-nya disebabkan oleh perubahan mutu yang bersumber kepada perubahan teknologi dan human factor, Proses perubahan mutu SDM, menurut Corner (1989), terutama ditentukan oleh peningkatan pendidikan formal, on the job training, kesehatan dan migrasi.

Dalam khasanah manajemen dan keorganisasian, istilah SDM merupakan konsep yang relatif baru (mulai populer sejak tahun 1970-an, berdasarkan riset ilmu Perilaku) Adapun pandangan filosofis (Simamora, 1995) yang termuat dalam konsep SDM adalah sebagai berikut :

- Karyawan dipandang sebagai suatu investasi yang apabila dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktifitas yang lebih besar.
- Manajer membuat berbagai kebijakan, program, dan praktik yang memuaskan, baik bagi kebutuhan ekonomi maupun bagi kepuasan pribadi karyawan.
- Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin.
- Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

Tilaar (1999) merujuk kepada pencitraan kehidupan masyarakat madani abad 21, menawarkan peningkatan mutu SDM yang berorientasi kepada pengembangan manusia unggul partisipatoris, yang dicitrakan oleh sifat-sifat positif sebagai berikut :

1. Kemampuan untuk mengembangkan jaringan-jaringan kerjasama (network) Networking ini semakin diperlukan oleh karena manusia tidak lagi hidup

terpisah-pisah tetapi berhubungan satu dengan yang lain. Bukankah manusia abad ke 21 hidup di dalam dunia tanpa sekat ? Oleh sebab itu manusia abad 21 adalah manusia yang ahli di dalam networking. Dunia perdagangan bebas akan semakin lancar apabila ada networking. Tanpa networking maka perluasan pasar akan menjadi sulit.

2. Kerjasama (teamwork). Setiap orang di dalam masyarakat abad 21 mempunyai kesempatan untuk mengembangkan keunggulan spesifikasinya. Secara keseluruhan SDM yang telah dikembangkan kemampuan - kemampuan spesifiknya membangun suatu team-work yang pada gilirannya dapat menghasilkan produk-produk yang lebih unggul. Industri-industri maju telah melaksanakan konsep teamwork tersebut sehingga bukan hanya dapat menghasilkan produk-produk yang tinggi mutunya tetapi juga produk-produk tersebut semakin lama semakin disempurnakan oleh sebab dilaksanakan oleh anggota-anggota yang terus menerus meningkatkan keunggulan.
3. Berkaitan erat dengan prinsip kerjasama tersebut di atas ialah cinta kepada kualitas yang tinggi. Manusia unggul adalah manusia yang terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam melaksanakan sesuatu sehingga kualitas yang dicapai hari ini akan ditingkatkan pada esok harinya dan seterusnya. Dengan demikian hasil karya atau produk akan terus-menerus meningkat dan dengan demikian dapat bersaing dengan produk-produk dari bangsa-bangsa lain.

Hal yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kesejahteraan perusahaan adalah kemampuannya untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif (competitive advantage). Salah satu cara untuk melakukan hal ini adalah melalui inisiatif strategik. Inisiatif strategik adalah

kemampuan untuk melakukan pengendalian atas perilaku strategik dalam industri dimana perusahaan itu berkompetisi.

Sampai di mana organisasi mengambil inisiatif, persaingan akan memberikan tanggapan dan dengan demikian akan memainkan peran yang reaktif tanggapan dan dengan demikian akan memainkan peran yang reaktif daripada proaktif. Perusahaan yang menggenggam keunggulan strategik akan mengendalikan sendiri keuntungan mereka. Pada tingkat di mana perusahaan meraih keuntungan, sulit bagi pesaing untuk menggesernya. Perusahaan tersebut akan tetap memegang kendali lebih lama dan akan lebih efektif.

### **Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Produk**

Implikasi konsep keunggulan kompetitif bagi pengembangan mutu SDM, dilukiskan oleh Porter (dalam Simamora, 1995) sebagai esensi dari strategi bersaing. Terdapat tiga strategi bersaing yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

#### ***Pertama: Strategi Inovasi.***

Strategi inovasi digunakan untuk membuat produk atau jasa yang berbeda dari pesaing umumnya terfokus pada penawaran sesuatu yang baru dan berbeda. Perusahaan yang mengikuti strategi inovasi kemungkinan, harus memiliki karakteristik sebagai berikut (1) pekerjaan yang membutuhkan interaksi dan koordinasi yang erat antara kelompok-kelompok individu. (2) penilaian kerja, yang lebih mencerminkan pencapaian tujuan berdasarkan kelompok untuk jangka waktu yang lebih panjang (3). Pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengembangkan keahliannya yang dapat digunakan pada posisi lainnya yang di dalam perusahaan (4). Sistem kompensasi yang menekankan pada keadilan internal daripada keadilan eksternal atas dasar pasar, (5). Tingkat gaji yang cenderung ren-

dah, tetapi memungkinkan karyawan untuk menjadi pemilik saham dan memiliki kebebasan untuk memilih bauran (mix) komponen gaji (gaji, bonus, dan hak saham) yang mendasari paket upah mereka: dan (6) jalur karir yang luas untuk mendorong pengembangan yang luas dari keahlian mereka.

Praktik-praktik seperti ini memungkinkan adanya kerjasama, perilaku ketergantungan satu sama lain yang diarahkan ke jangka waktu yang lebih panjang, dan membantu adanya perkembangan pertukaran ide, dan pengambilan resiko.

Di bawah suatu strategi kompetisi inovasi, implikasi, bagi pengelolaan SDM dapat meliputi penyeleksian individu-individu yang berkeahlian tinggi. Memberikan karyawan lebih banyak kebebasan, menggunakan kontrol yang minimal, membuat investasi yang lebih besar dalam SDM, menyediakan lebih banyak sumber daya untuk eksperimentasi, memaklumi bahkan mengimbangi kegagalan operasional, dan menilai kinerja untuk implikasi jangka panjang.

Perusahaan yang mengikuti strategi ini kemungkinan menekankan kebutuhan jangka panjang dalam program pelatihan mereka untuk para manajer, dan menawarkan pelatihan kepada lebih banyak karyawan di seluruh organisasi. Strategi SDM, oleh karenanya, haruslah menekankan penggunaan program seleksi dan pelatihan sangat valid, dan juga penurunan perputaran karyawan yang dapat dikendalikan, khususnya diantara karyawan yang berkinerja bagus yang sulit untuk dicari penggantinya.

#### ***Kedua: Strategi Peningkatan Kualitas***

Peningkatan kualitas produk/jasa merupakan fokus strategi peningkatan kualitas. Dalam usaha untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui strategi peningkatan kualitas maka praktik-praktik kunci manajemen SDM adalah: (1) deskripsi pekerjaan yang relatif tetap dan diabaikan secara

eksplisit; (2) tingkat partisipasi karyawan dalam keputusan yang relevan dengan kondisi kerja dan pekerjaan itu sendiri; (3) bauran antara kriteria individu dan kelompok untuk penilaian kinerja haruslah berjangka pendek dan berorientasi hasil; (4) keseragaman perlakuan terhadap karyawan; dan (5) pelatihan dan pengembangan karyawan yang ekstensif dan berkelanjutan.

Praktik-praktik seperti ini memungkinkan peningkatan kualitas dengan membantu meyakinkan adanya perilaku yang sangat diandalkan dari individu yang dapat menentukan tujuan-tujuan organisasi, dan jika diperlukan akan bersifat fleksibel dan adaptif terhadap tugas yang baru dan perubahan teknologi.

Profil perilaku yang tepat di bawah strategi ini meliputi: perilaku relatif berulang-ulang/repetitif dan diprediksi, fokus yang berjangka lebih panjang, kerja sama yang memadai, perilaku yang saling tergantung, komitmen yang tinggi terhadap kualitas dengan perhatian yang memadai terhadap kuantitas keluaran, komitmen yang tinggi terhadap barang dan jasa yang dihasilkan atau dikirimkan, aktifitas risiko yang rendah, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Agar konsisten dengan suatu strategi peningkatan kualitas, strategi SDM haruslah berfokus pada penggunaan program seleksi dan pelatihan yang sangat valid dalam mempromosikan perubahan positif dalam sikap dan gaya hidup karyawan, dan pada penurunan ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang dapat dikendalikan. Untuk menilai efektivitas penerapan strategi, para manajer selanjutnya haruslah memeriksa biaya dan manfaat dalam setiap bidang ini.

### **Ketiga : Strategi Pengurangan Biaya**

Dalam usaha untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengejar strategi pengurangan biaya, maka praktik-praktik kunci SDM haruslah mencakup: (1) deskripsi jabatan yang relatif stabil dan diny-

takan secara eksplisit sehingga mengurangi penafsiran yang mendua; (2) jalur karir (*career path*) pekerjaan dirancang secara sempit yang akan mendorong adanya spesialisasi, keahlian, dan efisiensi; (3) penilaian kinerja yang berjangka pendek dan berorientasi pada hasil; (4) pemantauan yang teliti terhadap tingkat gaji di pasar tenaga kerja yang akan digunakan dalam keputusan kompensasi; (5) tingkat pelatihan dan pengembangan karyawan yang minimal.

Praktik-praktik seperti ini memaksimalkan efisiensi dengan memberikan manajemen alat untuk memantau dan mengendalikan aktifitas karyawan secara teliti. Profil perilaku karyawan di bawah strategi ini meliputi perilaku yang dapat diprediksi dan relatif berulang-ulang, fokus yang terhitung berjangka pendek, mementingkan aktivitas individu, perhatian terhadap kuantitas keluaran, penekanan terhadap hasil, pengambilan risiko yang rendah, serta stabilitas. Tambahan pula, terdapat penggunaan pelatihan dan pengembangan yang minimal.

### **Daftar Pustaka**

- Anggito Abimanyu (1996), *Strategi Bangsa Menghadapi Krisis Ekonomi*, Makalah Seminar di Gedung Asia Afrika Bandung.
- Jim Stewart (1997); *Mengelola Perubahan melalui Pelatihan & Pengembangan* (PT. Gramedia, Pustaka Utama; Jakarta).
- Jim Stewart; (1997), *Managing change troug training and Development*, Gramedia Pustaka Utama.
- John Naisbith (1994) *Global Paradox*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Robert Bolton, (2000); *Peple Skills*, Prentice Hall of Australia Pty Limited.
- Subekti, dkk; (1990); *Technologi in Indonesia Teknologi Indonesia*, Jakarta.
- Trisof Capra; (1998); *Titik Balik Peradaban Sains*, Msyht & Kembangkitan Kebudayaan.