

# MODUS

## JURNAL EKONOMI DAN BISNIS

**Pengaruh Kapasitas Individu Terhadap *Budgetary Slack* dengan *Self Esteem* Sebagai Variabel Pemoderasi**  
*Yuliana Indriyanti Hapsari dan Endang Raino Wirjono*

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran**  
*Augustinus Very Wibawa dan Ch. Heni Kurniawan*

**Hubungan Konflik Pekerjaan - Keluarga, Stres, Komitmen Organisasional, Kinerja dan Keinginan untuk Meninggalkan Organisasi**  
*Juliana Wasiono*

**Reaksi Pasar Pengumuman Annual Report Award (ARA)**  
*Luciana Spica Almilia dan Intan Kartikasari Putri*

**Pengaruh Kemasan Bergambar pada Sikap Konsumen Terhadap Kemasan dan Merek: Studi Komparasi Merek Nasional Vs Merek Toko**  
*Lusia Dewi Kristanti dan M.F. Shellyana Junaedi*

**Penghapusan Subsidi BBM untuk Pengembangan dan Investasi Energi Alternatif Terbaru**  
*Y. Sri Susilo*

***Strategic Staffing*: Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pendukung Pencapaian Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**  
*Debora Wintriarsi*

|                                       |        |      |              |                              |                   |
|---------------------------------------|--------|------|--------------|------------------------------|-------------------|
| MODUS<br>Jurnal Ekonomi<br>Dan Bisnis | Vol.22 | No.2 | Hal. 103-220 | Yogyakarta<br>September 2010 | ISSN<br>0852-1875 |
|---------------------------------------|--------|------|--------------|------------------------------|-------------------|

---

# MODUS

## JURNAL EKONOMI DAN BISNIS

Diterbitkan oleh  
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
ISSN 0852-1875

---

**Ketua Penyunting**  
Felix Wisnu Isdaryadi

**Mitra Bestari**  
Budi Suprpto (Universitas Atma Jaya Yogyakarta)  
Fr. Ninik Yudianti (Universitas Sanata Dharma)  
I. Wayan Suartana (Universitas Udayana)  
R. Maryatmo (Universitas Atma Jaya Yogyakarta)  
Vincent Didiek W.A. (Universitas Katolik Soegijapranata)

**Penyunting Pelaksana**  
Nuritomo  
Debora Wintriasi

**Administrasi**  
Paulina Austino Filla Regal  
F. Joki Hartono Tri Nugroho

**Alamat Penyunting dan Tata Usaha**  
Pusat Pengembangan Ekonomika dan Bisnis  
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
Jl. Babarsari 43 Yogyakarta 55281  
Telepon: (0274) 487711 pesawat 3132  
Fax: (0274) 485224  
Email: [modus@mail.uajy.ac.id](mailto:modus@mail.uajy.ac.id)

**MODUS**  
JURNAL EKONOMI DAN BISNIS diterbitkan sejak 1983 oleh  
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

---

Penyunting memberikan kesempatan kepada siapa saja yang berminat dalam permasalahan-permasalahan ekonomi dan bisnis untuk memberikan komentar atau mengirimkan artikel untuk dipublikasikan dalam MODUS. Artikel diketik sesuai dengan ketentuan dalam "Pedoman Penulisan Artikel" seperti terlampir di halaman belakang.

---

# MODUS

## JURNAL EKONOMI DAN BISNIS

### Daftar Isi

**Pengaruh Kapasitas Individu Terhadap *Budgetary Slack* dengan *Self Esteem* Sebagai Variabel Pemoderasi (103-120)**

*Yuliana Indriyanti Hapsari dan Endang Raino Wirjono*

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Senjangan Anggaran (121-135)**

*Augustinus Very Wibawa dan Ch. Heni Kurniawan*

**Hubungan Konflik Pekerjaan – Keluarga, Stres, Komitmen Organisasional, Kinerja dan Keinginan untuk Meninggalkan Organisasi (137-150)**

*Juliana Wasiono*

**Reaksi Pasar Pengumuman *Annual Report Award* (Ara) (151-162)**

*Luciana Spica Almilia dan Intan Kartikasari Putri*

**Pengaruh Kemasan Bergambar pada Sikap Konsumen Terhadap Kemasan dan Merek : Studi Komparasi Merek Nasional Vs Merek Toko (163-180)**

*Lusia Dewi Kristanti dan M.F. Shellyana Junaedi*

**Penghapusan Subsidi BBM untuk Pengembangan dan Investasi Energi Alternatif Terbarukan (181-210)**

*Y. Sri Susilo*

***Strategic Staffing*: Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pendukung Pencapaian Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (211-220)**

*Debora Wintriarsi*

## **STRATEGIC STAFFING: PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENDUKUNG PENCAPAIAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN**

**Debora Wintriarsi**

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

### *Abstract*

*Changes in the business environment directing the organization to be proactive in planning the organization's management needs. It is important for organizations to have the human resources that can support the achievement of overall organizational goals to be able to survive in the current competitive environment. Human resources planning become an important function in business organizations today.*

*Recruitment and selection is a series of staffing functions that becomes the focus of every human resource planning. Strategic staffing is based on the management of human resources to support the achievement of organizational goals. Long-term focus in the short-term decision-making is an important factor in the human resources planning. This led the organization to pay more attention to the preparation of job analysis, reward systems, as well as other factors.*

**Keywords:** *human resource management, strategic staffing, competitive advantage*

### **1. Pendahuluan**

Globalisasi merupakan suatu fenomena perubahan yang berdampak tidak hanya pada pada berbagai sisi kehidupan, namun juga memunculkan perdebatan dalam berbagai konsep manajemen. Dampaknya terhadap lingkungan bisnis saat ini adalah adanya perubahan secara cepat, sulit untuk diprediksi, dan terjadi secara terus-menerus. Setiap organisasi yang mempunyai tujuan untuk tetap bertahan dalam persaingan industri bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Lawler III, E.E. (1994) menyatakan bahwa organisasi yang beroperasi secara global akan menghadapi lingkungan yang tidak mudah diprediksi serta kurang stabil, dan sebagai hasilnya adalah organisasi harus siap untuk merespon perubahan lingkungan dengan lebih cepat. Hal ini juga berarti bahwa organisasi perlu untuk meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya mempelajari kemampuan baru dan mengembangkan individu untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang baru dan lebih kompleks.

Organisasi bisnis merupakan sektor yang banyak terkena dampak perubahan akibat globalisasi yang terjadi saat ini. Mau tidak mau, organisasi harus mempersiapkan diri menghadapi perubahan dengan menyusun kesiapan dan kemampuan sumber daya yang dimiliki, sehingga organisasi akan tetap mampu bertahan di pasar persaingan yang terjadi. Sesuai dengan konsep *resource-based view*, untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan, peran organisasi saat ini harus mampu menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi yang jarang dan unik (*rareness*), tidak mudah ditiru (*imitability*), serta mampu mengakomodasi setiap karakteristik

individu di dalam organisasi agar mampu menjadi keunggulan bagi organisasi (*organization*) (Barney & Wright, 1998). Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi penting dalam struktur organisasi menjadi faktor penting untuk mampu menjadi penghubung antara kepentingan organisasi akan perubahan yang terjadi terus menerus, dengan ketersediaan, kesiapan dan kemampuan sumber daya manusia yang ada untuk mendukung proses bisnis yang terus berjalan. Salah satu hal penting bagi manajemen sumber daya manusia saat ini adalah mencari, mendapatkan, serta mengelola sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2. Perubahan lingkungan dan perencanaan sumber daya manusia

Berbagai hal dihadapi oleh organisasi dari dalam maupun luar lingkungan organisasinya, seperti perubahan ekonomi, politik, hukum, gejolak sosial, dan juga teknologi. Setiap saat, kondisi tersebut selalu berubah dan sulit untuk diprediksi. Tantangan organisasi yang berorientasi ke depan adalah terus mempertahankan kinerja organisasinya dengan tidak mengabaikan perubahan lingkungan internal maupun eksternalnya. Bagi manajemen sumber daya manusia, peran yang dilakukan untuk menghubungkan rencana strategis organisasi dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manajemen adalah dengan melakukan perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*). Menurut Anthony (2002) perencanaan sumber daya manusia adalah proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan akuisisi dan pemanfaatan sumber daya manusia. Fokus dari fungsi ini adalah analisis tujuan organisasi dan rencana untuk memperoleh sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia dapat difokuskan ke dalam beberapa kategori, yaitu sempit (*narrow*), sedang (*medium*), dan luas (*broad*). Anthony (2002) membagi fokus perencanaan sumber daya manusia menjadi tiga bagian sesuai dengan keluasan perhatian utama dalam fungsi-fungsi sumber daya manusia yang dilakukan di dalam organisasi.

Tabel 1.  
Keluasan Fokus perencanaan Sumber Daya Manusia

| Keluasan Fokus Perencanaan Sumber Daya Manusia                                    |   |  |
|---|---|--|
| Sempit  | Sedang  | Luas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perekrutan</li> <li>• Seleksi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perekrutan</li> <li>• Seleksi</li> <li>• Pelatihan dan Pengembangan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perekrutan</li> <li>• Seleksi</li> <li>• Pelatihan dan Pengembangan</li> <li>• Sistem Reward</li> <li>• Sistem Informasi SDM</li> <li>• Keselamatan dan Kesehatan</li> <li>• Penilaian</li> </ul> |

Sumber: Anthony (2002, hal.117)

Keluasan fokus pada perencanaan sumber daya manusia menunjukkan proses untuk melaksanakan rencana organisasi dan mencapai tujuan yang telah disusun, melalui pemanfaatan

sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Dari ketiga fokus yang telah disebutkan, perekrutan dan seleksi merupakan fungsi yang tidak dapat ditinggalkan pada saat organisasi melakukan perencanaan sumber daya manusia. Fungsi perekrutan dan seleksi merupakan bagian dari *strategic staffing*, yang disebutkan oleh Bechet (2000) hendaknya berfokus pada konteks tujuan jangka panjang dalam pengambilan keputusan jangka pendek. Organisasi yang selalu menghadapi perubahan lingkungan disekitarnya, hendaknya tidak lagi berpikir secara tradisional namun melakukan pendekatan baru dalam *staffing*, dengan bersikap lebih proaktif dan memiliki perspektif perencanaan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Hal ini menjelaskan bahwa perusahaan hendaknya selalu siap mengantisipasi perubahan dengan melakukan perencanaan jangka panjang dalam perekrutan dan seleksi tenaga kerja.

### 3. *Staffing*

*Staffing* merupakan aktifitas penting bagi organisasi, terutama dalam pandangan strategik, departemen sumber daya manusia, dan manajer sebagai individu. Organisasi yang efektif akan selalu berusaha untuk mendapatkan individu yang tepat bagi pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan lingkungan yang terus berubah dengan cepat (Bechet & Walker, 2002). Seperti telah disebutkan di bagian sebelumnya, rekrutmen dan seleksi (yang merupakan bagian dari aktifitas *staffing*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang selalu diutamakan dalam setiap kategori fokus perencanaan manajemen sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa aktifitas *staffing* merupakan aktifitas yang sangat penting. Menurut Heneman (2000), bagi organisasi secara strategik, bagi departemen sumber daya manusia, dan bagi seorang manajer, *staffing* merupakan aktifitas yang menjadi prioritas karena beberapa hal sebagai berikut:

a. Dari pandangan strategik

Peran utama *staffing* adalah mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi sehingga dapat berkontribusi bagi misi dan tujuan organisasi. Bagi organisasi bisnis, perubahan lingkungan yang sangat cepat menuntut organisasi untuk meninggalkan peramalan dan perencanaan tradisional yang tidak lagi dianggap mencukupi (Bechet & Walker, 2002).

b. Dari pandangan departemen sumber daya manusia

Departemen sumber daya manusia merupakan bagian dalam organisasi yang berperan penting dalam aktifitas *staffing*, sebab umumnya departemen ini bertanggungjawab mulai dari perencanaan sampai implementasi sistem yang akan digunakan. Survey yang dilakukan terhadap departemen ini dari berbagai organisasi, menyebutkan bahwa aktifitas *staffing* merupakan prioritas utama departemen ini. Sehingga, waktu kerja mereka banyak digunakan untuk aktifitas *staffing* seperti rekrutmen dan seleksi, serta membutuhkan dana yang tidak sedikit.

c. Dari pandangan manajer secara individu

Bagi seorang manajer, aktifitas *staffing* begitu penting karena berkaitan dengan ketersediaan

tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi pada saat itu. Ketika terjadi masalah, keputusan yang diambil manajer tersebut merupakan beban tersendiri yang memerlukan analisis tepat sehingga keputusan yang diambil tetap sesuai dengan tujuan organisasi.

Hal-hal tersebut di atas baik pandangan secara strategis, pandangan dari departemen sumber daya manusia, maupun manajer sebagai individu menunjukkan betapa penting aktifitas *staffing* ini. Ketiganya menjelaskan bahwa pada tingkat individu maupun pada tingkat organisasi, aktifitas *staffing* dipandang sebagai suatu aktifitas yang berdampak secara organisasional, terutama dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, fokus pada aktifitas *strategic staffing* merupakan isu yang sangat penting, daripada berfokus pada mengejar reward, penilaian kinerja dan pengembangan (Peters, 2002).

#### 4. Analisis pekerjaan sebagai dasar penyusunan *strategic staffing*

Sebelum melaksanakan proses *staffing*, manajemen sumber daya manusia perlu menganalisis suatu pekerjaan akan diisi oleh seorang karyawan. Pada dasarnya, analisis pekerjaan merupakan faktor kunci sukses yang ingin diraih organisasi melalui sumber daya manusianya. Kesuksesan tersebut dapat diraih melalui pengumpulan berbagai data mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan pada suatu organisasi (Anthony, 2002), yang dilakukan melalui pengumpulan, analisis, sintesa, dan pelaporan informasi persyaratan suatu pekerjaan serta reward yang akan diberikan (Heneman, 2000). Jadi, dalam analisis pekerjaan mengandung tiga komponen utama, yaitu persyaratan pekerjaan, dasar kompetensi, dan reward atas pekerjaan yang dilaksanakan. Persyaratan pekerjaan dan analisis pekerjaan berbasis kompetensi merupakan hal yang hampir sama, namun secara umum, perbedaan utamanya adalah pada persyaratan pekerjaan, informasi yang dikumpulkan bersifat spesifik dan berkonteks pekerjaan yang dituju.

##### a. Analisis pekerjaan berbasis kompetensi

Menurut Heneman *et al.* (2000) kompetensi merupakan karakteristik mendasar seorang individu yang berkontribusi pada pekerjaan atau peran kinerja, serta kesuksesan organisasi. Definisi lain berasal dari Parry (1998) yang menyatakan bahwa menurutnya, kompetensi adalah sebuah kelompok pengetahuan, tingkah-laku, dan ketrampilan yang saling berhubungan, yang berdampak pada bagian terbesar dari pekerjaan seseorang, yang berhubungan dengan kinerja, yang dapat diukur selain dengan menggunakan standar yang diterima secara umum, serta dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Perdebatan definisi kompetensi menurut banyak ahli dan praktisi membawa Fernández-Araóz (1999) memberi pernyataan bahwa berbagai definisi mengenai kompetensi akan menjadi tidak berguna kecuali dalamnya disertakan deskripsi dengan istilah yang berhubungan dengan perilaku. Konsep kompetensi akan menjadi lebih jelas apabila diikuti dengan penjelasan yang berhubungan dengan perilaku yang diharapkan. Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur ingin mencari general manajer yang memiliki kompetensi menjadi "*marketer*". Untuk membuatnya menjadi jelas, kata "*marketer*" harus dijabarkan lagi sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat itu, sehingga karak-

teristik individu dapat dicocokkan dengan organisasi, serta pada akhirnya pencapaian tujuan organisasi akan dapat terlaksana.

Menurut Haneman (2000) dalam konsep *strategic staffing*, kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan dapat dikatakan hampir sama dengan persyaratan KSAOs yang terdapat dalam analisis pekerjaan. Namun, meskipun keduanya hampir sama, setidaknya ada dua perbedaan yang dapat diidentifikasi. Pertama, kompetensi dapat terjadi pada berbagai pekerjaan (*job-spanning*). Misalnya beberapa anggota tim yang berbeda berkumpul untuk suatu pekerjaan, kompetensi *teamwork* mereka dapat digunakan dalam kelompok bentukan tersebut. Kedua, kompetensi dapat berkontribusi tidak hanya pada kinerja pekerjaan tertentu, namun juga pada kesuksesan organisasi. Ini merupakan kompetensi paling umum yang dimiliki setiap pekerjaan dalam suatu organisasi. misalnya, dalam suatu rumah makan, seluruh pekerjaan membutuhkan kompetensi tenaga kerjanya untuk berfokus pada pelanggan. Hal tersebut merupakan indikator dari pelayanan jasa yang diberikan rumah makan tersebut kepada pelanggannya.

#### **b. Reward pekerjaan**

Komponen lain dalam analisis pekerjaan adalah mengidentifikasi reward yang diberikan atas pencapaian pekerjaan tertentu. Reward diberikan secara intrinsik dan ekstrinsik, yaitu lebih bersifat kepuasan atau pencapaian tujuan pekerjaan (intrinsik) dan bersifat materi seperti gaji, tunjangan, dan promosi (ekstrinsik). Ketiga komponen dalam analisis pekerjaan, seperti telah dijabarkan di atas, merupakan langkah awal sebelum manajemen sumber daya manusia melangkah ke aktifitas *staffing*, yaitu rekrutmen, seleksi, dan employment.

### **5. Rekrutmen, Seleksi, dan Employment**

Metode rekrutmen menurut Anthony (2002) dibagi menjadi dua, yaitu internal dan eksternal rekrutmen. Kedua metode ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Metode internal mendasarkan sumber tenaga kerja dari dalam organisasi, dengan cara mencari basis data karyawan di organisasi yang dianggap sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan untuk suatu posisi pekerjaan tertentu. Sedangkan metode eksternal mendasarkan sumber tenaga kerja pada calon karyawan dari luar organisasi, dan membuka kesempatan aplikasi baru. Metode eksternal memiliki keunggulan mendapatkan ide-ide dan semangat baru, namun menutup kesempatan promosi bagi karyawan yang telah bekerja di organisasi tersebut (Chan, 1996). Hal ini bergantung pada kondisi pasar tenaga kerja internal dan eksternal yang dilihat oleh manajemen sumber daya manusia pada saat itu.

Selain itu, metode seleksi yang terdiri dari pengisian blanko aplikasi, tes awal, wawancara, sampai dengan penandatanganan kontrak juga merupakan hal yang menjadi tanggungjawab manajemen sumber daya manusia, yang juga perlu dijamin dengan hukum dan peraturan (Heneman, 2000). Terakhir, setelah seluruh proses selesai, proses *employment* yang terdiri dari penandatanganan kontrak, sampai penerimaan karyawan dan program pelatihan, departemen sumber daya manusia harus mampu memastikan bahwa individu yang menjadi karyawan dapat memahami nilai yang dimiliki organisasi dan mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan

kepadanya dengan baik, sehingga hubungan timbal balik antara seorang individu dengan kepentingan organisasi atas ketenagakerjaan dapat terwujud.

## 6. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi *strategic staffing*

Manajemen sumber daya manusia bertanggungjawab atas kebutuhan tenaga kerja bagi suatu organisasi. Dalam aktifitas *staffing* selain memperhatikan tujuan organisasi untuk dicapai, manajemen sumber daya manusia juga berhadapan dengan pengaruh eksternal berupa kondisi ekonomi, pasar tenaga kerja, dan serikat pekerja (Henaman *et al.*, 2000). Berikut adalah beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi *strategic staffing*:

### a. Kondisi ekonomi

Kondisi ekonomi dalam negeri maupun luar negeri merupakan faktor eksternal penting yang berpengaruh dalam aktifitas *staffing*. Perubahan nilai tukar mata uang, terjadinya inflasi, perubahan suku bunga, dan peraturan pemerintah merupakan kondisi ekonomi yang berdampak pada pertumbuhan pasar ketenagakerjaan secara positif maupun negatif. Dampak dari faktor-faktor tersebut pada organisasi adalah pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia untuk merekrut karyawan baru (*external labor market*), merekrut dari dalam organisasi (*internal labor market*), dan juga kemungkinan keluarnya individu dari sebuah organisasi. Hal-hal tersebut merupakan dampak langsung yang dapat dirasakan tenaga kerja atas adanya pergerakan perubahan ekonomi di dalam maupun di luar negeri.

### b. Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja merupakan faktor penting lain yang juga berpengaruh pada pengambilan keputusan suatu organisasi. Pasar tenaga kerja terjadi ketika terdapat permintaan akan tenaga kerja (*labor demand*), dan penawaran tenaga kerja (*labor supply*). Pertukaran akan terjadi ketika kualitas dan kuantitas permintaan dan penawaran sesuai dan tepat. Bagi organisasi bisnis, kesesuaian ini dapat ditentukan dengan mengukur seberapa cocok KSAOs (*knowledge/pengetahuan, skill/ketrampilan, ability/kemampuan, other characteristics/karakteristik lainnya*) yang diinginkan organisasi dengan yang dimiliki oleh individu sebagai aplikasi. Proses tawar-menawar ini menjadi pasar tenaga kerja menjadi sangat dinamis dan terus berubah.

### c. Serikat pekerja

Organisasi serikat pekerja bersifat legal dan dilindungi oleh peraturan-peraturan, serta berfungsi untuk merepresentasikan pekerja dalam organisasi pada hubungan pekerjaan. Serikat pekerja ini bekerja bagi serikatnya, salah satunya untuk memastikan bahwa kontrak kerja yang dibuat antara manajemen dan pekerja telah sesuai dilaksanakan dengan baik. Bila kesesuaian tersebut tidak terjadi, serikat pekerja menjadi perwakilan untuk berdialog dengan pihak manajemen mencari solusi terbaik bagi kedua belah pihak.

Selain ketiga faktor di atas, hukum dan peraturan juga merupakan aspek lain yang mempengaruhi aktifitas *staffing* suatu organisasi, selain pihak individu dan organisasi itu sendiri. Secara umum, ketika permintaan dan penawaran bertemu, kontrak kerja akan terjadi antara

manajemen dengan individu. Kontrak kerja tersebut didasarkan pada hukum dan peraturan-peraturan yang melindungi kepentingan kedua pihak. Dengan adanya faktor-faktor eksternal dan juga hukum serta peraturan yang berlaku, proses dan aktifitas *staffing* di sebuah organisasi menghadapi tantangan tertentu, namun juga perlindungan yang menjamin seluruh pihak.

### 7. Implementasi *strategic staffing* pada organisasi bisnis

Setiap organisasi memiliki misi dan tujuan organisasi yang harus dicapai. Secara sederhana misalnya, perusahaan yang menginginkan pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya terpenuhi, akan melakukan berbagai cara. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan berencana untuk menambah jumlah *salesperson* yang berfungsi sebagai garda depan tenaga penjual bagi produk yang akan dipasarkan. Namun, apabila perusahaan tersebut menganalisis lebih jauh, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki calon *salesperson* yang akan diterima harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, terutama bagi produk yang akan dijual. Dengan menyesuaikan kemampuan dan ketrampilan *salesperson* dengan organisasi, maka diharapkan kinerja penjualan dapat maksimal, serta hubungan saling menguntungkan antara karyawan secara individu dengan organisasi juga dapat terwujud.

Bechet (2000) menyatakan bahwa *strategic staffing* merupakan proses identifikasi dan memusatkan perhatian pada implikasi *staffing* dari rencana dan strategi bisnis, atau dapat juga dinyatakan sebagai proses identifikasi dan pemusatan perhatian pada implikasi *staffing* dari adanya perubahan. Aktifitas *staffing* merupakan aktifitas rutin yang pada intinya memiliki tujuan yang sama, yaitu memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Namun, Bachet (2000) mengingatkan bahwa meskipun susunan aktifitas *staffing* tersebut penting, namun terdapat hal yang lebih penting lagi yaitu bagaimana organisasi mampu mengimplementasikan dan mengembangkannya sesuai dengan perubahan lingkungan yang terus terjadi secara cepat dan tidak dapat diprediksi. Implementasi *staffing* pada perusahaan berteknologi tinggi, seiring dengan masuknya teknologi baru, tidak semata pada kesiapan karyawan terhadap teknologi tersebut, namun juga pada pengembangan perangkat lunak (*software*), kelancaran telekomunikasi, jaminan kualitas, bekerja dalam tim, serta alur informasi bisnis yang bersifat global (Bachet & Walker, 2002). Oleh karena itu, untuk mengantisipasi dan mendukung perubahan yang terjadi pada organisasi, selain mencari karyawan dengan kemampuan dan ketrampilan baru, organisasi juga harus melatih ulang dan mengembangkan karyawan yang ada, serta mengurangi karyawan yang dianggap kurang mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Dengan demikian organisasi lebih mampu dan siap untuk menghadapi perubahan-perubahan lain yang pasti akan terjadi, dan mengurangi resiko akibat tingginya penolakan karyawan pada suatu perubahan.

Lebih lanjut pada organisasi bisnis, Bachet (2000) menjabarkan pendekatan yang dianggap lebih efektif daripada pendekatan *staffing* yang tradisional. Kebanyakan organisasi bisnis saat ini cenderung tetap menggunakan pendekatan tradisional, dan memodifikasinya ketika menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Namun, Bachet (2000) menyatakan bahwa hal tersebut tidak akan efektif dan efisien dalam implementasinya. Maka, diperlukan pendekatan baru dalam aktifitas *staffing*, yaitu dengan meninggalkan model tradisional dan mengaplikasikan model nontradisional yang mendasarkan pendekatannya pada pencapaian konteks jangka

panjang, dengan mengambil keputusan *staffing* jangka pendek yang seefektif mungkin. Dalam konteks perubahan bisnis saat ini, organisasi harus memulai perencanaan dengan melihat dalam jangka waktu 3 atau 5 tahun ke depan, sehingga manajemen sumber daya manusia dapat menyiapkan skenario dan kemungkinan-kemungkinan untuk melakukan aktifitas *staffing* (Bachet & Walter, 2002). Dalam organisasi bisnis, jika perusahaan memiliki target jangka panjang untuk mengadopsi teknologi baru untuk membuat proses produksi barang menjadi lebih cepat dan berkualitas, maka dalam jangka pendek, yang harus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia adalah menyusun rencana *staffing* yang sesuai. Manajemen sumber daya manusia dapat memulai dengan mengkhususkan perekrutan kandidat dengan spesifikasi tertentu sesuai dengan teknologi yang akan diadopsi, siap menghadapi perubahan, dan bersedia untuk terus belajar. Sedangkan bagi karyawan yang sudah ada dalam perusahaan tersebut, program pelatihan ulang dan pengembangan juga sangat penting untuk dilakukan, sehingga kesiapan akan adanya perubahan dan penolakan perubahan tersebut dapat diminimalkan.

## 8. Isu-isu lain dalam *strategic staffing*

Dalam perkembangan lingkungan yang semakin tidak menentu dan menantang setiap organisasi untuk tetap bertahan dalam persaingan, Singh & Finn (2003) menjelaskan bahwa organisasi pun perlu melakukan hal baru untuk menarik kandidat yang berpotensi untuk bergabung bersama mereka. Perencanaan sumber daya manusia untuk mendukung tujuan organisasi akan sulit terpenuhi apabila organisasi tidak memperhatikan beberapa hal berikut:

### a. *Outsourcing*

Dua dekade terakhir, organisasi menghadapi dua pilihan ketika menginginkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya. Dahulu, kebutuhan tersebut hanya dapat dipenuhi melalui rekrutmen baik bersifat internal maupun eksternal. Saat ini, manajemen sumber daya manusia dapat menggunakan tenaga kerja *outsourc*e untuk mengontrakkan fungsi-fungsi bukan inti, untuk mengurangi biaya tenaga kerja, memperbaiki fleksibilitas, dan mendapatkan keahlian yang tidak dimiliki organisasi secara internal (Fisher *et al.*, 2008). Khanna *et al.* (2005) menyebutkan bahwa organisasi dapat menggunakan model *outsourcing* sebagai salah satu metode alternatif dari berbagai pendekatan sumber daya manusia yang lain. Sementara itu, menurut Anthony (2002) salah satu keunggulan menggunakan tenaga kerja *outsourc*e adalah mempercepat waktu kerja karena tenaga kerja yang tersedia telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan, dan program pelatihan yang dilakukan tidak membutuhkan waktu lama.

Bagi manajemen sumber daya manusia, *outsourcing* merupakan suatu tantangan tersendiri terutama dalam menyelaraskan proses dan cara yang digunakan untuk menyebarkan tujuan organisasi yang telah disusun sebelumnya (Fisher *et al.*, 2008). Aktifitas *staffing* dengan model *outsourcing* ini memerlukan kesiapan dari manajemen sumber daya manusia untuk mempersiapkan proses yang harus dilalui dalam penggunaan tenaga kerja *outsourc*e. Isu-isu seperti motivasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting yang perlu diperhatikan, terutama karena

tenaga kerja outsource memiliki kecenderungan tidak loyal pada organisasi pembeli tenaga kerjanya. Tantangan besar lainnya adalah bagaimana kedua perusahaan dapat memiliki *shared values* yang sama sehingga memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Hal yang perlu diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah bahwa seluruh fungsi sumber daya manusia dari rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karir, desain pekerjaan, sampai dengan pengelolaan kinerja harus dikelola dengan baik sehingga dapat menciptakan sinergi dari karyawan seluruh perusahaan. Komitmen merupakan suatu hal yang harus diperhatikan, karena hal ini merupakan prediktor dari kepuasan kerja dan kinerja yang baik.

#### b. Teknologi

Hal lain yang menjadi isu penting dalam *strategic staffing* adalah penggunaan teknologi sebagai pendukung proses tersebut. Singh & Finn (2003) menjelaskan bahwa organisasi perlu melakukan hal baru untuk menarik kandidat yang berpotensi untuk bergabung bersama mereka. Cara tradisional melalui koran sudah tidak efektif, dan saat ini organisasi ditantang untuk menggunakan teknologi informasi (TI) yang lebih canggih dalam proses rekrutmen. Singh & Finn mengacu pada pendapat dari Kay (2000) bahwa penggunaan internet dalam proses rekrutmen bermanfaat dalam hal akses untuk mendapatkan kandidat yang lebih banyak, lebih spesifik, lebih murah dalam job posting, cepat, lebih nyaman, mengurangi paperwork, dan kemungkinan memperoleh kandidat yang berkualitas.

Namun dampak yang umumnya terjadi dengan implementasi TI adalah pada ketrampilan pekerja, dan tingkat *employment*. Banyak kekhawatiran karyawan akan kehilangan pekerjaan dengan digunakannya TI. Namun hal ini tidak selalu benar, karena meskipun TI bersifat *paperless*, namun masih diperlukan tenaga kerja untuk mengoperasikan TI itu sendiri. Lebih lanjut, tantangan yang dihadapi organisasi, terutama departemen yang berkaitan adalah bahwa departemen harus siap dengan adanya lonjakan aplikasi, yang menantang mereka dengan sistem administrasi aplikasi yang kuat, serta adanya situasi berbeda pada daerah yang masyarakatnya kurang memiliki ketrampilan TI. Cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal tersebut adalah bahwa organisasi harus bijak melakukan posting rekrutmen yang dibutuhkan, yaitu dengan mengkombinasikan TI dengan cara tradisional sehingga dapat mencakup seluruh kalangan. Kedua, jika memang tujuannya adalah mencari kandidat yang benar-benar kompeten dan berkualitas, organisasi dapat menggunakan situs tertentu yang lebih khusus, serta harus dipastikan bahwa sistem yang digunakan telah reliabel dan valid.

### 9. Penutup

Perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi merupakan tantangan utama setiap organisasi untuk juga melakukan perubahan. Organisasi yang menghadapi pengambilan keputusan mengenai *staffing*, harus selalu mendasarkan pada strategi organisasi secara keseluruhan

dan strategi manajemen sumber daya manusia yang akan dijalankan. Pendekatan tradisional mungkin sudah dipandang tidak lagi efektif digunakan dalam situasi yang serba kompetitif seperti sekarang. Sehingga manajemen sumber daya manusia menghadapi tantangan untuk meningkatkan kinerjanya melalui penyusunan aktifitas *staffing* yang mendasarkan perencanaan jangka panjang organisasi untuk menentukan langkah-langkah jangka pendek yang efektif dan efisien.

Teknologi informasi, dan *outsourcing* merupakan beberapa isu manajemen sumber daya manusia yang juga memiliki tantangan dalam memastikan bahwa seluruh komponen organisasi mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan mendasarkan pada perencanaan sumber daya yang dimiliki organisasi, perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis saat ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi yang berorientasi ke depan untuk menciptakan keunikan dalam mendukung pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan.

### Daftar Referensi

- Anthony, W. P., Kacmar, K. M., Perrewé, P. L. (2002) 'Human Resource Management- A Strategic Approach', 4th edition, South - Western, Ohio
- Barney, J. B., Wright, P. M. (1998) 'On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive advantage', *Human Resource Management*, Vol.37, Pp.31-46
- Bechet, T. P. (2000) 'Developing staffing strategies that work: Implementing pragmatic, nontraditional approaches', *Public Personnel Management*, Vol.29, Pp.465-476
- Bechet, T. P., Walker, J. W. (2002) 'Aligning Staffing with Business Strategy', *Human Resource Planning*, Vol.16, No.2
- Chan, W. (1996) 'External recruitment versus Internal Promotions', *Journal of Labor Economics*, Vol.14, No.4
- Fernández-Araóz, C. (1999) 'Hiring without Firing', *Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People*, Pp.51-86
- Fisher, S. L., Wasserman, M. E., Wolf, P. P. and Wears, K. H. (2008) 'Human resource issues in outsourcing: Integrating research and practice', *Human Resource Management*, Vol.47, Pp.501-523
- Heneman III, H., G. Judge, T. A., Hememan, R. L. (2000) 'Staffing Organizations', McGraw-Hill
- Lawler III, E. E. (1994) 'From Job-based to Competency-based Organization', *Journal of Organizational Behavior*, 15:3-15
- Parry, S. B. (1998) 'Just What Is a Competency? And Why Should You Care?', *Training*, Vol.35, Pp.58-64
- Peters, J. W. (2002) 'Strategic Staffing: A Key link in business and human resource planning', *Human Resource Planning*, Vol.11, No.2, Pp.151-158
- Singh, P. and Finn, D. (2003) 'The effects of information technology on recruitment', *Journal of Labor Research*, Vol.24, Pp.395-408.