

Optimalisasi Kompetensi Melalui Kolaborasi Dalam Menghadapi Era New Normal

Nico Hutabarat

Universitas Sriwijaya

e-mail : nicoreynaldi30@gmail.com

Abstrak

Pandemi COVID-19 di Indonesia telah berdampak cukup signifikan pada tatanan hidup bermasyarakat baik perekonomian, sosial maupun politik. Kini masyarakat harus mampu menyikapi keadaan tersebut dengan mengkatualisasi diri agar memiliki daya saing sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam mempercepat laju pergerakan roda organisasi baik dalam situasi offline (Tradisional) dan online (Digital) yang di dukung dengan komitmen organisasi yang terdiri dari tiga variabel, yaitu kesetiaan, kemauan dan kebanggaan. Perubahan-perubahan yang mendasar dalam lingkungan organisasi telah menyebabkan pergeseran dalam urutan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Hal ini terjadi karena fungsi sumber daya manusia sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting. Menurut pendapat para peneliti dan teoretisi, aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing. Persaingan di dalam setiap sendi kehidupan masyarakat tidak dapat dihadapi dengan cara persaingan one by one sehingga diperlukan strategi berupa kolaborasi guna menutupi kelemahan yang satu dengan yang lain agar tercipta persaingan yang sehat dan kokoh dalam menggerakkan organisasi yang berkelanjutan.

Kata Kunci : organisasi; sumber daya manusia; persaingan

Abstract

The COVID-19 pandemic in Indonesia has had a significant impact on the social order of life, be it economic, social and political. Now the community must be able to respond to this situation by self-actualizing so that it has competitiveness in accordance with the needs of the community in accelerating the pace of movement of the wheels of the organization both in offline (traditional) and online (digital) situations which are supported by organizational commitment consisting of three variables, namely loyalty, will and pride. Fundamental changes in the organizational environment have led to a shift in the order of importance of human resource management and the function of human resources. This happens because the human resource function is changing into an important management function. In the opinion of researchers and theorists, human resource assets can be a sustainable source of competitive advantage because these human assets have knowledge and social complexity that is difficult for competitors to imitate. Competition in every aspect of people's life cannot be faced by one by one competition, so a strategy in the form of collaboration is needed to cover one another's weaknesses in order to create healthy and strong competition in moving a sustainable organization.

Keywords: organization; human Resources; competition

A. PENDAHULUAN

Seiring dengan digitalisasi dalam berbagai kehidupan masyarakat membawa perubahan yang cukup signifikan yang mempengaruhi seluruh lapisan kegiatan masyarakat, hal ini juga yang melatarbelakangi perlunya

upgrading skill guna meningkatkan kompetensi dalam menghadapi *new normal*. Banyaknya organisasi brilian yang mengalami kegagalan dan tidak dapat mempertahankan eksistensinya disebabkan karena organisasi-organisasi tersebut berhenti belajar dan tidak

dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman dan teknologi. Untuk dapat terus mempertahankan eksistensi dan kinerja organisasi maka dibutuhkan sebuah proses pembelajaran organisasi. Proses pembelajaran dapat dicapai jika organisasi dapat memiliki kemampuan dalam berpikir dan bertindak secara lebih cepat dalam merespon setiap perubahan (Senge, 1990). Organisasi yang mampu melakukan proses pembelajaran tersebut dinamakan dengan organisasi pembelajar

Kompetensi yang dibangun dari pemanfaatan aset internal organisasi melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan akan menghasilkan kemampuan dan keunggulan yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dan kinerja usaha yang unggul. Barney (1991) menyajikan struktur yang lebih konkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Konsep fundamental dari keunggulan daya saing (*competitive advantage*) dapat ditelusuri kebelakang pada konsep-konsep yang pernah diungkapkan oleh Chamberlin (1939); Selznick (1957); Hofer and Schendel (1978) dalam Reswanda (2011) yang menggambarkan keunggulan daya saing sebagai posisi unik yang dikembangkan sebuah organisasi yang secara langsung dibandingkan dengan pesaingnya melalui pola penggunaan sumber dayanya.

Hubungan yang dibangun di dalam organisasi tersebut, baik bersifat formal maupun informal dalam semua lapisan, pada kenyataannya memberikan pengaruh yang besar pada operasional organisasi tersebut. Interaksi yang terjadi ini tidak dapat dibatasi dalam ruang lingkup hanya sebatas komunikasi yang terjadi di dalam lingkungan organisasi. Karena pada kenyataannya pola hubungan yang terjadi di dalam organisasi pada akhirnya ditujukan pada publik di luar organisasi yang bersangkutan. Sehingga organisasi atau perusahaan berhubungan dengan publik yang berada dalam lingkungan eksternalnya secara terus menerus. Mengingat kehadiran organisasi sesungguhnya tidak hanya menyangkut kepentingan internal semata yaitu pemilik dan karyawan, namun

lebih jauh kehadiran organisasi dimaksudkan guna memenuhi hajat hidup masyarakat luas yang banyak berada di luar organisasi.

Di sinilah peran komunikasi internal menjadi strategis untuk dibicarakan. Hal ini karena komunikasi internal yang berjalan dengan baik akan memberikan kepuasan kepada seluruh publik internal. Kepuasan tersebut akan mendorong karyawan mengerjakan tugas yang diembannya dengan baik yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja optimal dan menghasilkan produk berkualitas dan atau pelayanan prima yang memuaskan semua publik terkait.

B. PEMBAHASAN

Pembelajaran organisasional adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar and Sharma, 2006). Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen dan Hunger, 2002). Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996).

Menurut Damanpour (1991) inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, system, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Sedangkan tipe dari inovasi merupakan perilaku adopsi dan faktor yang menentukan dari inovasi tersebut. Penelitian Damanpour (1991) mengklasifikasikan inovasi menjadi beberapa tipe, antara lain: *administrative innovation*, *technical innovation*, *product/service innovation*, *process innovation*, *radical innovation*, *incremental innovation*.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain:

1. **Pembelajaran cepat.**

Aliansi, merger dan akuisisi merupakan bentuk respon dalam menghadapi lingkungan kompetitif yang memungkinkan aktivitas penambahan nilai dengan biaya yang lebih rendah atau waktu turnaround yang lebih cepat. Integrasi vertikal untuk membangun skala ekonomis mungkin tidak lagi menjadi strategi kompetitif yang tepat, khususnya dalam industri yang terus mengalami perubahan yang radikal dan berfrekuensi tinggi.

2. **Dari rantai nilai fisik ke virtual.**

Hal ini dimungkinkan dengan perkembangan teknologi internet dan media digital yang memungkinkan munculnya jaringan penciptaan nilai yang memiliki tingkat penyebaran tinggi dan ruang pasar yang jauh lebih luas.

3. **Evolusi teknologi penciptaan nilai.**

Aktivitas penciptaan nilai terus berkembang, dengan pesat dalam industri manufaktur maupun jasa. Misalnya penggunaan jaringan informasi yang kompleks dalam bidang pelayanan kesehatan sehingga para dokter dan ahli medis lebih seperti "knowledge broker" yang bekerja dengan klien tertentu dan melayaninya dengan berbagai jasa

Pendidikan dan pelatihan menitik beratkan pada beberapa jenis ketrampilan dan keahlian yang relatif sejenis serta dilakukan dalam jangka pendek, sedangkan proses pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan ketrampilan dan keahlian yang lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang (Carrel, Elbert, dan Hatfield, 1995).

Sedangkan skill yang harus dimiliki adalah general skill (*conceptual, interpersonal, technical, maupun political*) dan special skill. Special skill ini meliputi kemampuan untuk mengontrol lingkungan organisasi dan sumber daya yang dimiliki, *organizing dan coordinating, handling information*, memimpin kegiatan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi, memotivasi tenaga kerja dan mengatasi masalah yang ada, serta sebagai strategic problem solving. Fungsi SDM berbasis kompetensi sebagai salah satu sumber

keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien.

Kekuatan evolusioner memungkinkan penekanan strategi berpindah dari satu kuadran ke kuadran yang lain sebagai akibat interaksi antara kondisi dan pilihan organisasi. Mengaji terciptanya integrasi tersebut, setidaknya terdapat tujuh faktor penting yang berpengaruh:

1. lingkungan, dalam bentuk meningkatnya persaingan, perubahan teknologi dan perubahan demografi pasar tenaga kerja.
2. Sejarah dan budaya organisasional .
3. Strategi.
4. Nilai- nilai dan skill para eksekutif.
5. Keahlian dan nilai-nilai karyawan.
6. Sistem manajemen, yang meliputi system ganjaran (reward), system komunikasi dan system informasi SDM.
7. Data base- data base SDM.

Ketujuh Faktor tersebut membawa pada suatu muara kesimpulan bahwa keberhasilan organisasi bukan terletak pada tingkatan seberapa jauh integrasi SDM dan fungsi lain tetapi seberapa jauh tingkat integrasi perencanaan strategis dan SDM sesuai dengan lingkungan eksternal organisasi

Salah satu indikator keberhasilan organisasi adalah kemampuannya memiliki keunggulan kompetitif (Schuler, 1987). Konsep keunggulan kompetitif dijelaskan oleh porter sebagai sari pati dari strategi kompetitif. Tiga strategi kompetitif yang dapat digunakan oleh organisasi adalah Inovation, Quality-enhancement dan cost reduction. Strategi yang pertama digunakan untuk mengembangkan produk yang berbeda dengan para pesaing melalui pemberian tawaran yang berbeda.

Secara ringkas, kondisi paling penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah bahwa para pesaing yang ada potensial tidak mampu atau tidak akan mengambil tindakan untuk menutup gap kapabilitas yang mendasari diferensiasi. Bila para pesaing dapat dan akan menutup gap, keunggulan kompetitif tersebut menjadi tidak sustainable (tidak dapat berkelanjutan). Untuk mempertahankan

keunggulan kompetitif berkelanjutan maka pengelolaan SDM secara efektif menjadi isu sentral.

Permasalahannya untuk menerjemahkan konsep tersebut menghadapi tantangan utama dalam mengarahkan organisasi untuk melakukan dua perubahan konseptual vital, pertama, perusahaan seharusnya tidak percaya bahwa orang merupakan asset paling penting tetapi juga menerjemahkan keyakinannya ini kedalam praktek- praktek MSDM sehari- hari, kedua perusahaan harus mengubah mindsets "kos" SDM sebagai investasi.

Dewasa ini, para peneliti telah menganjurkan bahwa psychological capital dapat memainkan peran penting untuk menjelaskan hubungan pemimpinanak buah dan bagaimana para anak buah selanjutnya bertindak (misalnya, Avolio & Luthans (2006); Luthans & Avolio (2003); Walumbwa et al. (2009) dalam Walumbwa & Peterson et.al. (2010)). Sekali para pemimpin organisasi mampu menguasai dan memperlihatkan pscap yang positif, selanjutnya akan lebih mudah bagi para anggota organisasi di tingkat yang lebih rendah untuk mengikutinya (Toor dan Ofori (2010)).

Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan perubahan (resistance to change). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan ketrampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah.

Dengan revolusi teknologi terjadi pengaruh psikologis seperti rasa takut tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat. Perubahan teknologi memiliki implikasi utama terhadap fungsi-fungsi SDM. Kemajuan teknologi memberikan peluang bagi manajer SDM maupun manajer lini untuk menjadi pemain penting dalam tim manajemen (Hammer dan Champy, 1993).

Inovasi menyiratkan kapasitas untuk secara terus menerus mengembangkan kombinasi-kombinasi baru sumber daya. Inovasi juga dipahami sebagai hasil dari penelitian dan pengembangan dan telah menjadi syarat

penting bagi keberhasilan kompetitif. Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002) membahas tentang pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) yang mempengaruhi cara perusahaan mencapai Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Mereka mengemukakan bahwa pembangunan berkelanjutan mengubah arena kompetisi dan karenanya mempengaruhi cara perusahaan mengembangkan sumber dayanya, kapabilitas, dan aktifitas, serta mendorong keberlangsungan KK yang berbasis pada pengetahuan dan inovasi. Untuk itu, Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002) menawarkan pandangan suatu perusahaan yang dinamis dan berkelanjutan (a dynamic and sustainable view of the firm). Pandangan ini merupakan kombinasi dari pandangan perusahaan yang dinamis (dynamic view of the firm) dan pandangan perusahaan yang berkelanjutan (the sSustainable view of the firm). Kapital intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa kapital intelektual sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Berbagai organisasi yang unggul dan meraih banyak prestasi adalah organisasi yang terus menerus mengembangkan sumberdaya manusianya. Berdasarkan pendekatan ini manusia harus memiliki sifat proaktif dan inovatif untuk mengelola perubahan lingkungan kehidupan (ekonomi, sosial, politik, teknologi, hukum dll) yang sangat tinggi kecepatannya. Dalam kondisi yang ditandai oleh perubahan yang super

Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara, Dixon dalam Pearn et al. (1995:180) menyatakan pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi kedalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para stakeholder. Dalam hal ini ditekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan menyatakan bahwa organisasi terutama belajar dari anggota organisasi, sehingga pembelajaran individu dan

pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan.

Tujuan dari strategi bersaing adalah untuk mendapatkan keberlanjutan keunggulan bersaing dan pada gilirannya memperbesar performa usaha. Keahlian yang unik dan aset dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing. Porter (1998) menyatakan keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi penciptaan nilai bukan hasil simultan dari implementasi pesaing potensial maupun yang eksisting saat ini, ataupun melalui eksekusi superior atau penerapan strategi yang sama dengan pesaing. Namun keberlanjutan prestasi keunggulan daya saing berkelanjutan diperoleh ketika keuntungan dapat diperoleh dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan perilaku pesaing lain.

Dalam kondisi ini organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang lebih bersifat desentralisasi (tanggung jawab lebih dekat pada level pengoperasian). Organisasi yang terdesentralisasi memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerjasama yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham dan masyarakat (stake holdernya). Selain itu perusahaan harus menciptakan produk baru memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan.

Organisasi harus mengembangkan perspektif global. Kecepatan dan ketangkasan akan menjadi syarat mutlak bagi organisasi modern. Kebijakan-kebijaksanaan SDM perlu mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang diperlukan. Organisasi memerlukan manajer internasional yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis saja tetapi harus pula memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya yang dihadapi. Seringkali manajer gagal karena tidak dapat menyatu dengan adat dan budaya di negara asing di mana organisasi beroperasi (Christoper dan Goshal, 1992).

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Dari hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam dinamika kehidupan ber masyarakat persaingan masih cenderung tidak seimbang yang

mengakibatkan pemilik skill yang akan berkuasa. Hal inilah yang mendorong penelitian ini untuk menganalisa dan memberikan suatu jalan keluar agar adanya keseimbangan yang menciptakan iklim persaingan yang sehat dan tergeraknya roda organisasi.

Upgrading merupakan upaya yang tepat dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam mengalokasikan kemampuannya di tengah pandemi. Di Era New Normal setiap lapisan masyarakat mampu meningkatkan skillnya melalui platform penyedia layanan conference atau upload video seperti youtube. Dengan demikian, meskipun tidak menempuh pendidikan formal setiap individu tetap memiliki kompetensi melalui kolaborasi antara satu dan yang lain sehingga konsensus daripada organisasi dapat tercapai dengan melibatkan semua potensi yang dimiliki anggota organisasi.

Hal demikian harus kian disemarakkan agar nantinya dapat menyokong organisasi dalam menghadapi derasnya arus globalisasi yang memaksa setiap insan untuk mampu beradaptasi dan mengikuti perkembangan zaman, hal ini belum termasuk dengan bonus demografi yang akan dihadapi Indonesia pada 2030 dimana ketika individu tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan belum mampu berkolaborasi dengan rekannya maka roda organisasi akan terhenti yang mengakibatkan akan terjadinya peningkatan yang masif dalam tatanan persaingan kompetensi.

Solusi yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah agar setiap organisasi mampu memberikan inovasi dan ide kreatif dalam meningkatkan kemampuan anggota agar nantinya dapat dijadikan sebuah keunggulan dan memperkokoh kedudukannya dalam menghadapi berbagai situasi yang akan berdatangan dikemudian hari.

REFERENSI

Anatan, L. 2005. *Meraih Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Melalui Pengintegrasian Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Strategi Bisnis*. Jurnal Manajemen Maranatha, Vol. 4 (2), p 1-11

- Ellitan, L. 2002. *Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 4 (2), p 66-76
- Hendrawan, H. 2018. *Pengembangan Kompetensi UMKM dengan Pembelajaran Organisasi*. Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, Vol 1 (4), p 489-496
- Herdiansyah, J. 2015. *Optimalisasi Fungsi SDM Sebagai Meciptakan Keunggulan Kompetitif*. Jurnal STIE Semarang, Vol. 7 (3), p 1-13
- Ishak, A. 2012. *Peran Public Relations dalam Komunikasi Organisasi*. Jurnal Aspikom. Vol. 1 (4), p 373-381
- Novitasari, D. 2015. *Pengaruh Orientai Kewirausahaan dan Kompetensi Wirausaha Terhadap Daya Saing*. Jurnal Riset Manajemen, Vol. 1 (2), p 165-179
- Nur, M. 2007. *Peran Strategi, Sumber Daya Serta Perubahan Teknologi, dan lingkungan terhadap Penciptaan Keunggulan Kompetitif yang berkesinambungan*. Jurnal Ekonomi dan Pendidikan. Vol. 4 No. 1, p 89-101
- Reswanda. 2012. *Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Pembelajaran Organisasi, Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan dan Kinerja Usaha Pada UMKM Kerajinan Kulit BerorientasiEkspor di Sidoarjo*. Jurnal Ekonomi, Akuntansi, dan Manajemen. Vol. 11 (2), p 65-92
- Rizki, A. 2013. *Kajian Atas Konsep "Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan" Dari Nicole P. Hoffman dan Pengembangannya*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 23 (3), p 1-23
- Ruhana, I. *Pengembangan Kualias Sumber Daya Manusia VS Daya Saing Global*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol 6 (1), p 50-56