

# PERAN MSDM SEBAGAI STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DI ERA KOMPETISI GLOBAL PADA DINAS PERTANIAN DAN PETERNAKAN KAB. MAJENE

Wahyu Maulid Adha<sup>1</sup>, Arifhan Ady Dj<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sulawesi Barat, Majene, Indonesia

<sup>1</sup>e-mail: [wahyuadha@unsulbar.ac.id](mailto:wahyuadha@unsulbar.ac.id)

<sup>2</sup>e-mail: [arifhan.adydj@unsulbar.ac.id](mailto:arifhan.adydj@unsulbar.ac.id)

## ABSTRACT

*The Role of HRM as a Strategy for Competitive Advantage in the Era of Global Competition at the Department of Agriculture and Livestock, Kab. Majene, this study aims to determine the Role of HRM as a Competitive Advantage Strategy in the Era of Global Competition at the Department of Agriculture and Animal Husbandry, Kab. Majene.*

*Data was collected by observing and interviewing several parties related to the role of HRM as a competitive advantage strategy in the era of global competition.*

*Data processing and analysis procedures carried out in this study using qualitative analysis. Activities in qualitative data analysis are carried out interactively and continue to completion, so that the data is saturated. Activities in data analysis, namely data reduction, data display and conclusion drawing / verification.*

*The results of the analysis show that from the formulation of the problem, hypothesis, research results and discussion, the results obtained are the Role of HRM as a Competitive Advantage Strategy in the Era of Global Competition at the Department of Agriculture and Animal Husbandry, Majene Regency is in the suboptimal category.*

**Keywords:** *The role of HRM, Competitive advantage strategy*

## ABSTRAK

**Peran MSDM Sebagai Strategi Keunggulan Bersaing di Era Kompetisi Global Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kab. Majene.** Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui Peran MSDM Sebagai Strategi Keunggulan Bersaing di Era Kompetisi Global Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kab. Majene.

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi beserta wawancara dengan beberapa pihak yang berhubungan dengan peran MSDM sebagai strategi keunggulan bersaing di era kompetisi global.

Prosedur pengolahan dan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing/verification*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dari rumusan masalah, Hipotesis, hasil penelitian dan pembahasan, maka hasil yang didapat adalah Peran MSDM Sebagai Strategi Keunggulan Bersaing di Era Kompetisi Global Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Majene berada pada kategori kurang optimal.

**Kata Kunci:** Peran MSDM, Strategi keunggulan bersaing

## Pendahuluan

Lingkungan suatu organisasi bersifat dinamis karena senantiasa berubah seiring dengan perkembangan zaman. Lingkungan organisasi yang terdiri dari kondisi politik, ekonomi, sosial, budaya, keuangan, tenaga kerja, pemerintah, dan lainnya baik secara nasional maupun internasional sangat mempengaruhi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Organisasi diuntut selalu mengikuti perkembangan dan perubahan lingkungan agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan tersebut.

Memasuki era globalisasi, sebuah organisasi dituntut untuk memiliki suatu keunggulan bersaing sekaligus strategi guna memenangkan persaingan yang terjadi secara global, sehingga setiap unit dalam organisasi harus memberikan kontribusi secara maksimal dalam mendukung pelaksanaan strategi organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Tugas ini harus dipikul bersama antara pimpinan dengan setiap unit dalam struktur organisasi termasuk Unit Sumber Daya Manusia (SDM).

Unit SDM merupakan Unit dalam organisasi yang diberi tugas untuk mengelola SDM yang dimiliki organisasi. Pengelolaan SDM ini lazim disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sebagai salah satu sumber daya yang dimiliki organisasi untuk melakukan proses produksi, SDM merupakan yang paling penting diantara sumber daya lain karena SDM yang mampu mengelola sumber daya lainnya. Karena itulah SDM harus dikelola dengan tepat agar dapat menjadi keunggulan bersaing. SDM dapat menjadi keunggulan bersaing karena kualifikasinya yang tidak mudah ditiru pesaing. Mengingat pentingnya SDM bagi organisasi, maka pengelolaan SDM harus dilaksanakan tersendiri, sehingga perlu dibentuk unit untuk mengelolanya. Sebagai pengelola SDM, Unit SDM merupakan unit strategis dalam mendukung pelaksanaan strategi organisasi, terlebih dalam era globalisasi yang tengah berlangsung, dimana organisasi dihadapkan pada persaingan global. Oleh sebab itu Unit SDM diharapkan menyelaraskan strateginya agar sejalan dengan strategi organisasi, agar organisasi selalu siap menghadapi perubahan lingkungannya.

Memperhatikan perubahan lingkungan organisasi yang terus berlangsung, terdapat tantangan yang harus dihadapi organisasi, yang nantinya menjadi dasar dalam penyusunan strategi organisasi. Dave Ulrich (1999: 1-15) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat 8 (delapan) tantangan yang akan dihadapi organisasi dalam kaitannya dengan peran Unit SDM, yaitu: globalisasi, rantai nilai untuk persaingan bisnis dan pelayanan SDM, profitabilitas melalui biaya dan pertumbuhan, fokus pada kapabilitas, perubahan, dan lebih banyak perubahan, teknologi, menarik, memelihara, dan mengukur kompetensi dan tingkat intelektual SDM, serta perubahan arah bukan berarti transformasi.

Seluruh tantangan tersebut menggambarkan pentingnya peranan Unit SDM yang tidak dapat lepas dari kerjasama yang erat dengan unit lain dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Semua tantangan tersebut juga mensyaratkan Unit SDM untuk melakukan pendekatan baru dalam rangka menambahkan nilai yang dapat diukur (*add measurable value*), menjelaskan bahwa fungsi Unit SDM akan menghasilkan keuntungan bisnis, adanya peran baru yang dimainkan serta adanya kompetensi baru yang ditunjukkan profesional SDM. Secara fundamental, realitas persaingan yang baru akan menuntut cara pemikiran baru pula tentang fungsi, aktivitas-aktivitas serta kualitas praktisi SDM.

Sejalan dengan pandangan akan strategisnya posisi Unit SDM baik dalam mendukung berjalannya strategi organisasi maupun dalam mencetak SDM yang berkualitas, maka sudah saatnya untuk menilik kembali peran yang harus dimainkan Unit SDM yang mengalami pergeseran paradigma/pandangan dari pandangan klasik/tradisional menjadi pandangan posmodern/strategic. Dalam pandangan klasik/tradisional, peranan Unit SDM sangat dipengaruhi oleh pandangan bahwa SDM hanya dipandang sebagai faktor produksi, dimana ruang lingkup tugas Unit SDM hanya sebatas menangani tugas administratif sehingga penanganan SDM oleh Unit SDM hanya sekitar menangani pegawai (*personnel management*). Organisasi belum memahami kontribusi yang dapat disumbangkan SDM bagi kinerja organisasi.

Kemudian dalam era modern, terjadi pergeseran pandangan dimana SDM dilihat sebagai manusia, sehingga harus diperlakukan sebagai makhluk hidup yang memiliki perasaan dan kebutuhan. Pergeseran selanjutnya terjadi dalam era pos modern, dimana muncul pandangan bahwa SDM merupakan aset (*human capital*), sehingga harus dikembangkan potensinya. Dalam pandangan pos modern, peran Unit SDM menjadi lebih luas bukan hanya melayani tapi juga mengembangkan kompetensi *human capital*. Hal ini dilatarbelakangi adanya kesadaran bahwa SDM merupakan faktor penting karena pembuatan keputusan mengenai segala aspek dalam organisasi (keuangan, pemasaran, operasional, teknologi, dan lainnya) berada di tangan SDM, sehingga kualitas SDM sangat penting perannya bagi organisasi. Oleh sebab itu peranan Unit SDM yang mengelola SDM sebagai aset dikenal dengan peran strategis karena Unit SDM menjadi mitra strategis bagi organisasi. (Mello:2002:100).

Dari fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Keunggulan Bersaing Pada Era Kompetisi Global Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Majene”.

## **Metode Penelitian**

### **A. Jenis dan Sumber Data**

Moleong (2011 : 157) mengatakan “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan sedangkan data tertulis, foto dan statistik adalah data tambahan”.

Menurut derajat sumbernya data terdiri dari dua yaitu data primer dan data sekunder.

- 1) Data Primer. Data primer yakni data yang diperoleh dari sumber-sumber primer, yakni sumber asli yang memuat informasi atau data tersebut agar terjawab pertanyaan penelitian
- 2) Data Sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber tidak langsung memuat data atau informasi, data tersebut dapat diperoleh dari dokumen yang dipublikasi.

## **B. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi Penelitian**

Populasi adalah jumlah keseluruhan elemen yang memiliki karakteristik tertentu yang sesuai dengan gambaran permasalahan dalam penelitian (Malhotra et al, 2007). Target populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Majene.

### **2. Sampel Penelitian**

Sample adalah memilih sebagian kecil dari total jumlah unit yang oleh pengambil keputusan yang pada akhirnya bertujuan untuk mengambil kesimpulan umum dari keseluruhan (Prasetyo & Jannah, 2005:119). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling, yaitu mengambil semua populasi sebagai sampel sehingga total sampel juga berjumlah 55 orang.

## **C. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data untuk pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### **1) Pengamatan (*observation*)**

Pengamatan digunakan untuk menggali aspek-aspek yang berhubungan dan penting sebagai dasar analisis dan pembahasan. Pengamatan ini bertujuan menggali kemungkinan adanya informasi yang terlewatkan dari pedoman wawancara yang dilakukan dan berupaya memperkaya dimensi pengamatan dari penelitian yang ada

### **2) Wawancara (*Interview*)**

Wawancara merupakan suatu cara untuk mendapatkan data penelitian dengan mengadakan kontak langsung atau dialog antara peneliti dengan subyek atau Informan penelitian. Menurut Esterberg (dalam Sugiyono, 2009:72), "pengertian wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu

### **3) Dokumentasi (*Documentation*)**

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya. Untuk lebih mencermati data-data yang diambil, penulis melengkapinya dengan catatan lapangan. Data lapangan yang dikumpulkan kemudian dilakukan pemeriksaan dalam rangka mendapatkan keabsahan.

## **D. Teknik Analisis Data**

Prosedur pengolahan dan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Yang dimaksud dengan analisis kualitatif adalah analisis data yang dilakukan dengan memberikan penjelasan dan pemaparan tentang hasil pengumpulan data. Analisis kualitatif ini bermanfaat untuk menjelaskan data-data yang ada, khususnya data yang tidak dapat diangkakan, sehingga dapat memberikan informasi yang lebih jauh.

Teknik analisis data model analisis interaktif dari miles dan huberman, (1984) dalam (Sugiyono, 2009:91) analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing/verification*.

### **1) Pengumpulan Data**

Merupakan proses seleksi dan penyederhanaan data yang diperoleh di lapangan. Teknik ini digunakan agar data dapat digunakan sepraktis dan seefisien mungkin, sehingga hanya data yang diperlukan dan dinilai Valid yang dijadikan sumber penelitian. Tahap ini berlangsung terus-menerus dari tahap awal sampai tahap akhir.

### **2) Reduksi Data**

Merupakan proses memilah-milah data yang mana yang akan digunakan dalam Penyajian Data nantinya.

### **3) Penyajian Data**

Merupakan sekumpulan informasi yang tersusun yang member kemungkinan adanya penarikan kesimpulan.

### **4) Penarikan Kesimpulan**

Dari awal pengumpulan data peneliti harus sudah mulai mengerti apa arti dari hal-hal yang ditemui. Dari data yang diperoleh di lapangan maka dapat diambil suatu kesimpulan hasil akhir penelitian tersebut.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2006:302) meliputi uji, *credibility* (validitas interval), *transferability* (validitas eksternal/generalisasi), *dependability* (realibilitas) dan *confirmability* (objektivitas)

- a) *Credibility* atau pengujian kredibilitas data dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative dan memberchek (proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data)
- b) *Transferability* yaitu melakukan transfer data sesuai dengan konteks dan situasi sosial lain
- c) *Dependability* dilakukan untuk mengaudit keseluruhan proses penelitian oleh auditor yang independen atau pembimbing
- d) *Confirmability* dilakukan mirip dengan dependability sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan yaitu menguji hasil penelitian dilakukan dengan proses penelitian yang dilakukan

## Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini permasalahan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Keunggulan Bersaing Pada Era Kompetisi Global Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Majene. Analisis deskriptif pada data hasil kuesioner yang disebarkan pada 55 responden. Perhitungan mengenai skala penilaian sesuai tanggapan Riduwan (2007:13) bahwa perhitungan skor tiap komponen yang diteliti dengan mengalikan seluruh frekuensi data dengan nilai bobotnya. Selanjutnya dibuatkan skala penilaian masing-masing item pertanyaan terlebih dahulu menghitung rentang skalanya. Seperti berikut:

$$\begin{aligned} \text{Bobot terendah} \times \text{item} \times \text{Jumlah Responden} &= 1 \times 1 \times 55 = 55 \\ \text{Bobot Tertinggi} \times \text{item} \times \text{Jumlah Responden} &= 5 \times 1 \times 55 = 275 \\ \text{Rentang Skalanya yaitu} &= \frac{275 - 55}{5} = 44 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala tersebut, maka dapat dibuatkan skala penilaian seperti tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Skala Penilaian Jawaban Responden**

| Range     | Kategori             |
|-----------|----------------------|
| 231 – 275 | Sangat Optimal       |
| 187 – 230 | Cukup Optimal        |
| 143 – 186 | Kurang Optimal       |
| 99 – 142  | Tidak Optimal        |
| 55 – 98   | Sangat Tidak Optimal |

Sumber : Data Olahan : 2016

Adapun deskripsi jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan pada masing-masing indikator adalah:

**Tabel 4.2**  
**Nilai (Skor) Item Pertanyaan 1**

| Pilihan Jawaban      | Bobot Nilai | Frekuensi | Persentase | Skor       |
|----------------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Optimal       | 5           | 0         | 0          | 0          |
| Cukup Optimal        | 4           | 30        | 54,5       | 120        |
| Kurang Optimal       | 3           | 25        | 45,5       | 75         |
| Tidak Optimal        | 2           | 0         | 0          | 0          |
| Sangat Tidak Optimal | 1           | 0         | 0          | 0          |
| <b>Jumlah</b>        |             | <b>55</b> | <b>100</b> | <b>195</b> |

Sumber : Data Olahan 2016

Dari tanggapan responden tentang Pengetahuan pegawai dari segi pemahaman visi misi organisasi, rencana strategi analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan dalam menunjang strategi bersaing, sebanyak 54,5% memberikan jawaban Cukup Optimal, 45,5% menjawab Kurang Optimal dengan jumlah skor 195 yang berarti bahwa

Pengetahuan pegawai dari segi pemahaman visi misi organisasi, rencana strategi analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan dalam menunjang strategi bersaing menurut responden cukup optimal.

**Tabel 4.3**  
**Nilai (Skor) Item Pertanyaan 2**

| Pilihan Jawaban      | Bobot Nilai | Frekuensi | Persentase | Skor       |
|----------------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Optimal       | 5           | 0         | 0          | 0          |
| Cukup Optimal        | 4           | 23        | 41,8       | 92         |
| Kurang Optimal       | 3           | 32        | 58,2       | 96         |
| Tidak Optimal        | 2           | 0         | 0          | 0          |
| Sangat Tidak Optimal | 1           | 0         | 0          | 0          |
| <b>Jumlah</b>        |             | <b>55</b> | <b>100</b> | <b>188</b> |

Sumber : Data Olahan 2016

Dari tanggapan responden tentang Keterampilan pegawai dari segi kesesuaian pekerjaan dan jabatannya dalam menunjang strategi bersaing, sebanyak 41,8% memberikan jawaban Cukup Optimal, 54,2% menjawab Kurang Optimal dengan jumlah skor 188 yang berarti bahwa Keterampilan pegawai dari segi kesesuaian pekerjaan dan jabatannya dalam menunjang strategi bersaing menurut responden cukup optimal.

**Tabel 4.4**  
**Nilai (Skor) Item Pertanyaan 3**

| Pilihan Jawaban      | Bobot Nilai | Frekuensi | Persentase | Skor       |
|----------------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Optimal       | 5           | 0         | 0          | 0          |
| Cukup Optimal        | 4           | 23        | 41,8       | 92         |
| Kurang Optimal       | 3           | 32        | 58,2       | 96         |
| Tidak Optimal        | 2           | 0         | 0          | 0          |
| Sangat Tidak Optimal | 1           | 0         | 0          | 0          |
| <b>Jumlah</b>        |             | <b>55</b> | <b>100</b> | <b>188</b> |

Sumber : Data Olahan 2016

Dari tanggapan responden tentang Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi skala prioritas dalam menunjang strategi bersaing, sebanyak 41,8% memberikan jawaban Cukup Optimal, 54,2% menjawab Kurang Optimal dengan jumlah skor 188 yang berarti bahwa Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi skala prioritas dalam menunjang strategi bersaing menurut responden cukup optimal.

**Tabel 4.5**  
**Nilai (Skor) Item Pertanyaan 4**

| Pilihan Jawaban      | Bobot Nilai | Frekuensi | Persentase | Skor       |
|----------------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Optimal       | 5           | 0         | 0          | 0          |
| Cukup Optimal        | 4           | 10        | 18,2       | 40         |
| Kurang Optimal       | 3           | 42        | 76,4       | 126        |
| Tidak Optimal        | 2           | 3         | 5,5        | 6          |
| Sangat Tidak Optimal | 1           | 0         | 0          | 0          |
| <b>Jumlah</b>        |             | <b>55</b> | <b>100</b> | <b>172</b> |

Sumber : Data Olahan 2016

Dari tanggapan responden tentang Kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dalam menunjang strategi bersaing, sebanyak 18,2% memberikan jawaban Cukup Optimal, 76,4,2% menjawab Kurang Optimal dan 5,5% menjawab tidak optimal dengan jumlah skor 172 yang berarti bahwa Kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dalam menunjang strategi bersaing menurut responden kurang optimal.

**Tabel 4.6**  
**Nilai (Skor) Item Pertanyaan 5**

| Pilihan Jawaban      | Bobot Nilai | Frekuensi | Persentase | Skor       |
|----------------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Optimal       | 5           | 0         | 0          | 0          |
| Cukup Optimal        | 4           | 9         | 16,4       | 36         |
| Kurang Optimal       | 3           | 45        | 81,8       | 135        |
| Tidak Optimal        | 2           | 1         | 1,8        | 2          |
| Sangat Tidak Optimal | 1           | 0         | 0          | 0          |
| <b>Jumlah</b>        |             | <b>55</b> | <b>100</b> | <b>173</b> |

Sumber : Data Olahan 2016

Dari tanggapan responden tentang Pegawai memiliki semangat dan motivasi dalam menunjang strategi bersaing, sebanyak 16,4% memberikan jawaban Cukup Optimal 81,8% menjawab Kurang Optimal dan 1,8% menjawab tidak optimal dengan jumlah skor 173 yang berarti bahwa Pegawai memiliki semangat dan motivasi dalam menunjang strategi bersaing menurut responden kurang optimal.

**Tabel 4.7**  
**Nilai (Skor) Item Pertanyaan 6**

| Pilihan Jawaban      | Bobot Nilai | Frekuensi | Persentase | Skor       |
|----------------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Optimal       | 5           | 0         | 0          | 0          |
| Cukup Optimal        | 4           | 21        | 38,2       | 84         |
| Kurang Optimal       | 3           | 34        | 61,8       | 102        |
| Tidak Optimal        | 2           | 0         | 0          | 0          |
| Sangat Tidak Optimal | 1           | 0         | 0          | 0          |
| <b>Jumlah</b>        |             | <b>55</b> | <b>100</b> | <b>186</b> |

Sumber : Data Olahan 2016

Dari tanggapan responden tentang Kemampuan pegawai dalam menjaga hubungan kordinasi antara bagian bagian yang ada dalam menunjang strategi bersaing, sebanyak 38,2% memberikan jawaban Cukup Optimal 61,8% menjawab Kurang Optimal dengan jumlah skor 186 yang berarti bahwa Kemampuan pegawai dalam menjaga hubungan kordinasi antara bagian bagian yang ada dalam menunjang strategi bersaing menurut responden kurang optimal.

**Tabel 4.8**  
**Nilai (Skor) Item Pertanyaan 7**

| Pilihan Jawaban      | Bobot Nilai | Frekuensi | Persentase | Skor       |
|----------------------|-------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Optimal       | 5           | 0         | 0          | 0          |
| Cukup Optimal        | 4           | 32        | 58,2       | 128        |
| Kurang Optimal       | 3           | 23        | 41,8       | 69         |
| Tidak Optimal        | 2           | 0         | 0          | 0          |
| Sangat Tidak Optimal | 1           | 0         | 0          | 0          |
| <b>Jumlah</b>        |             | <b>55</b> | <b>100</b> | <b>197</b> |

Sumber : Data Olahan 2016

Dari tanggapan responden tentang Pengalaman pegawai dari segi masa bakti aparatur, latar belakang organisasi yang dimiliki oleh aparatur dan penghargaan yang telah didapat dalam menunjang strategi bersaing, sebanyak 58,2% memberikan jawaban Cukup Optimal 41,8% menjawab Kurang Optimal dengan jumlah skor 197 yang berarti bahwa Pengalaman pegawai dari segi masa bakti aparatur, latar belakang organisasi yang dimiliki oleh aparatur dan penghargaan yang telah didapat dalam menunjang strategi bersaing menurut responden cukup optimal.

Dari rekapitan tanggapan responden atas indikator Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Keunggulan Bersaing Pada Era Kompetisi Global Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Majene diperoleh hasil sebanyak  $(195 + 188 + 188 + 172 + 172 + 186 + 197 = 1299 / 7 = 185,5$  atau 186). Dengan demikian maka Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Keunggulan Bersaing Pada Era Kompetisi Global Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Majene berada pada kategori kurang optimal. Kesuksesan dalam organisasi yang kompetitif atau berdaya saing terutama dalam era kompetisi Global sekarang ini membutuhkan sumber daya manusia yang berkompoten dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan SDM berbasis kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku (*skill, knowledge, attitude, and behavior*) yang dimiliki individu untuk dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional. Esensi pengelolaan SDM berbasis kompetensi memandang individu dari aspek kualitas (*personal qualities*) (Long dan Ismail, 2008; Lertputtarak, 2012).

## **Pembahasan**

Pengelolaan SDM berbasis kompetensi bertujuan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi, serta standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan pekerjaan atau mengambil keputusan sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki individu harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi serta mampu mendukung setiap perubahan ataupun kebijakan yang dilakukan manajemen.

Manajemen SDM harus mampu membangun SDM yang berkualitas. Kualitas SDM tercermin dari pengelolaan SDM berbasis kompetensi. SDM yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan SDM yang memiliki kemampuan (kapabilitas) berdaya saing. Kemampuan tersebut meliputi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental tercermin dalam keterampilan, yaitu kecakapan khusus yang berkaitan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat. Kemampuan kerja individu dalam suatu organisasi dengan dinamika kerja yang kompleks dan penuh persaingan untuk menunjukkan kemampuan yang unggul dan menguntungkan yang tercermin dari kemampuan individu yang memiliki jenjang pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja dan penguasaan teknologi dalam mencapai tujuan manajemen SDM.

Kompetensi SDM mencakup dua lingkup (*level of analysis*), yaitu: individu dan organisasi.

- 1) Individu. Dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, antara lain:
  - a. Watak (*traits*), yaitu membuat seseorang mempunyai sikap perilaku: percaya diri (*self-confidence*), pengendalian diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*);
  - b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang yang mengakibatkan dilakukannya suatu tindakan;
  - c. Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang;
  - d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau area tertentu; dan
  - e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental
- 2) Organisasi. Merujuk pada strategi bersaing, organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif yang hakiki, yaitu organisasi memiliki ambisi, mentalitas, dan ingin menjadi yang terbaik, serta memiliki mentalitas kewirausahaan dengan keinginan sangat kuat untuk *survive* dan menjadi pemenang di antara pesaing-pesaingnya. Potensi dari sebuah organisasi harus diekspresikan ke dalam *core competence*, selain itu sebelumnya mereka juga telah memperkenalkan ke dalam *strategic inten*. Bagi karyawan, *core competence* dan *strategic inten* merupakan gambaran dari tantangan baru bagi organisasi agar tetap *survive* dalam berkompetisi dengan organisasi pesaingnya. Selanjutnya, *core competence* organisasi merupakan kombinasi yang unik dan mempunyai spesialisasi bisnis dari *human skills* yang dapat memberikan ekspresi pada karakter tertentu dari organisasi itu sendiri.

Pengelolaan kompetensi SDM dimulai dari segi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan evaluasi, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu merencanakan kompetensi SDM dengan berdasarkan pada visi dan misi organisasi, serta diterjemahkan dalam strategi fungsional untuk diketahui tuntutan kompetensi yang harus dipenuhi;
2. Pengorganisasi kompetensi SDM, yaitu penentuan bidang-bidang kompetensi inti dan pendukung. Diharapkan organisasi akan lebih mudah melaksanakan upaya pengembangan kompetensi;
3. Pengembangan kompetensi, yaitu dimulai dengan penilaian terhadap kompetensi yang sudah dimiliki SDM dan dibandingkan dengan perencanaan kompetensi;
4. Evaluasi terhadap kompetensi, yaitu untuk mengetahui sejauhmana upaya yang dilakukan telah mencapai sasaran yang telah ditetapkan

Kompetensi yang harus dimiliki oleh organisasi agar mampu bersaing, yaitu:

- 1) Kompetensi tingkat eksekutif, meliputi:
  - a) *Strategic thinking*. Kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi;
  - b) *Change leadership*. Kompetensi untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perubahan dapat ditransformasikan kepada SDM;
  - c) *Relationship management*. Kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan memperluas jaringfan dengan pihak lain.
- 2) Kompetensi tingkat manajer, diperlukan aspek-aspek kompetensi sebagai berikut:
  - a) *Flexibility*. Kemampuan mengubah struktur managerial;
  - b) *Change implementation*. Kemampuan mengimplementasikan perubahan.
  - c) *Interpersonal understanding*. Kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe individu.
  - d) *Empowering*. Kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap SDM.
- 3) Kompetensi tingkat karyawan, meliputi aspek kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, komitmen, motivasi, serta kemampuan untuk belajar, berprestasi, dan bekerja.

Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing sangat tergantung pada kualitas SDM. SDM yang berkualitas memiliki empat karakter, yaitu: (1) memiliki *competence* (pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku) yang memadai; (2) *commitment* terhadap organisasi; (3) selalu bertindak secara *cost-effectiveness* dalam setiap aktivitasnya; dan (4) *congruence of goals*, yaitu bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. SDM yang berkualitas merupakan sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) untuk meningkatkan keunggulan bersaing organisasi.

Bagaimana kompetensi SDM dapat menciptakan keunggulan bersaing? Kompetensi SDM yang tercermin pada hasil karya atau kinerja individu yang diciptakan melalui kemampuan (kecakapan) yang dimiliki (meliputi: pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap) akan dapat membedakan antara mereka yang berkualitas baik atau “biasa-biasa” saja. Bahwa, keunggulan kompetitif bergantung pada tindakan individu yang berkualitas atas upaya pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat 2 tantangan yang dihadapi organisasi bisnis dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing melalui kompetensi SDM, yaitu:

- 1) Kompetensi harus berjalan dengan strategi bisnis; dan
- 2) Kompetensi perlu diciptakan. Terdapat lima cara untuk menciptakan kompetensi, yaitu:
  - a) *Buy*. Cara ini dilakukan dengan mengganti SDM yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik;
  - b) *Build*. Investasi dilakukan terhadap SDM untuk meningkatkan kualitas SDM menjadi lebih baik;
  - c) *Borrow*. Mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide atau gagasan, kerangka kerja, dan alat-alat untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif;
  - d) *Bounce*. Mengeluarkan SDM yang gagal melakukan tugas;
  - e) *Bind*. Mengikat karyawan. Jika organisasi tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan *buy* dan *build* maka akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.

Kinerja individu dapat optimal apabila individu tersebut memiliki kompetensi yang handal dibidangnya. Kehandalan kompetensi SDM dapat dibentuk, dimana pembentukannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola SDM ke dalam beberapa spesifikasi kompetensi individu, antara lain: (1) kompetensi pencapaian tujuan, (2) kompetensi pemecahan masalah, (3) kompetensi interaksi terhadap sesama, dan (4) kompetensi *teamwork*. Dengan demikian, sinergi kompetensi masing-masing individu secara bersama-sama akan mengoptimalkan *performance* organisasi secara keseluruhan. Pada akhirnya, peranan kompetensi SDM sangat menentukan kemajuan organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.

## Kesimpulan

Dari rumusan masalah, Hipotesis, hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan yang didapat adalah “Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Keunggulan Bersaing Pada Era Kompetisi Global Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Majene berada pada kategori kurang optimal”

## Referensi

- Barney, Jay B., *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall, 2002.
- George S Day, Robin Wensley., 1992. *Assesing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, Journal of Marketing, April.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2004. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jilid 1, Edisi kedelapan. Jakarta : Erlangga.
- Lertputtarak, S (2012), “The influence of HR, IT, and market knowledge competencies on the performance of HR managers in the food exporting companies in Thailand,” *International Business Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 87-97.
- Lippman, S., and R. Rumelt. (1984). *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences In Efficiency Under Competition*. Bell Journal of Economics. Vol. 13: pg. 418-438.
- Long, CS dan WKW Ismail (2008), “Human resources competencies: A study of the HR professionalsin manufacturing firms in Malaysia,” *International Management Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 65-78.
- Malhotra, Naresh, 2007. *Marketing Research : an applied orientation*, pearson education, inc., fifth edition. New Jearsey : USA.
- Melo, Jefrey A. 202. *Strategic Human Resource Management*. USA: SouthWestern.
- Moleong, Lexy J. , 2011. *Metode Penelitian Kualitatif ( Edisi Revisi )*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Noe, 1997, *Human Resources Managemet: Gaining a Competitive Advantage*, Irwin Mc Graw Hill.
- Prasetyo, Bambang, & Jannah, Lina Miftahul. (2005). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Porter, Michael E. dan Mark .R. Kramer. 2004. *The Competitive Advantage of Corporate Phiilantrophy*, New York.
- Schuler, R, S, Jackson ,S,E, 1997 , *Manajemen Sumber Daya Manusia menghadapi abad 21*, Penerbit ERLangga, Jakarta.
- Sugiyono, 2009, *Statistik untuk Penelitian*, Alfa Beta, Bandung.
- Sugiyono, 2006. *Memahami Penelitian Kualitatif dan R & D*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Ulrich, Dave, 1999, *Human Resources Champion : The Next Agenda For Adding Value and Dlivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussts.