

**SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS
SEBAGAI FAKTOR KUNCI KESUKSESAN PEMASARAN JASA
DALAM PERSPEKTIF IMAN KRISTEN**

Detty Manongko

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Immanuel
(UKRIM), Yogyakarta

ABSTRACT

The faster change of the business world has enforced corporations to give response to the change. The central problem faced by corporations presently is to attract and maintain the customers. The objective can be met if the corporations conduct a marketing effort. The marketing paradigm has been shifting, not only to create transaction, but also to maintain relationships in a long term basis. Relationship marketing paradigm is the basic principle of this marketing practice, that is to support a closer relationship with the customers by creating a two way communication through managing relationships which are advantageous for each other. The importance of men and women as human resources that become the success factors in achieving the business goals has realized the companies to focus their attention on the specific human resources issues such as business issues related to human being. The quality of work force as service provider will determine the quality of the service being provided. In order to improve it's service a company needs to improve the human resource (internal consumer) quality and to satisfy the external consumers. Christian faith perspective emphasizes the human resources development on spiritual aspects related to life principles based on the Christian faith.

Keywords: Jasa, Sumber Daya Manusia, Iman Kristen.

PENDAHULUAN

Selama manusia hidup di bumi maka manusia akan berhubungan dengan ekonomi. Dalam dunia ekonomi manusia mengenal bisnis dimana perkembangan bisnis menjadi demikian pesat. Sektor jasa merupakan salah satu sektor yang sedang berkembang. Usaha di bidang jasa karena bidang jasa dapat mendukung atau melengkapi produksi barang yang dihasilkan. Kurtz (1998) menyebutkan bahwa berkembangnya sektor jasa disebabkan karena beberapa faktor yaitu: produk yang berumur tua, harapan hidup yang lebih panjang, meningkatnya income perkapita, meningkatnya tekanan-tekanan yang dihadapi seseorang, banyaknya wanita bekerja, perubahan nilai-nilai sosial dan budaya, serta kemajuan teknologi.

Kotler (1993) memberikan pengertian jasa sebagai kegiatan atau manfaat yang bisa ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak bisa diraba dan tidak menghasilkan pemilikan apapun. Produksi jasa dapat dikaitkan ataupun tidak

dikaitkan pada produk fisik. Stanton (1984) menambahkan bahwa sulit untuk memisahkan antara barang dan jasa, karena jarang ditemukan jasa yang dipasarkan tanpa sesuatu barang. Kebanyakan barang disertai dengan jasa, dan jasa-jasa didukung dengan barang. Jadi sebenarnya yang sedang berkembang sekarang ini adalah campuran antara barang dan jasa. Oleh karena itu masalah yang timbul ketika mempelajari pemasaran jasa yaitu bagaimana jasa dibedakan dengan barang. Menurut Kurtz (1998) dalam dekade terakhir terdapat penurunan kualitas pelayanan jasa. Ada beberapa alasan penurunan kualitas pelayanan jasa tersebut yaitu globalisasi perekonomian, deregulasi perusahaan penerbangan, transportasi dan perbankan, serta kurangnya tenaga kerja yang kompeten untuk menghasilkan jasa yang baik.

KARAKTERISTIK JASA

Jasa memiliki empat karakteristik yang tidak terdapat dalam barang :

1. Tidak bisa diraba (*Intangibility*)
Ini berkenaan dengan tidak adanya barang nyata yang dapat dilihat, diraba, dibaui, didengar, atau dirasa sebelum dibeli. Contoh: wanita yang memperoleh perawatan “wajah” tidak bisa melihat hasilnya sebelum membeli. Walaupun demikian barang-barang yang nyata dapat digunakan untuk menghasilkan jasa.
2. Bisa hancur (*Perishability*)
Ini berarti jasa tidak dapat dicadangkan atau disimpan. Contoh: jika tempat duduk dalam pesawat terbang hanya terjual 40% maka perusahaan itu kehilangan penerimaan 60%. Hilangnya penerimaan itu tidak dapat dicari lagi. Karena adanya sifat bisa hancur itu menyebabkan dapat terjadi fluktuasi permintaan. Maksudnya permintaan dapat lebih besar daripada penawaran. Untuk menghadapi situasi seperti ini pemasar harus membuat strategi agar permintaan sama dengan penawaran jasa, misalnya: sistem pemesanan untuk menangani tingkat permintaan.
3. Tidak terpisahkan (*Inseparability*)
Sifat ini menunjukkan bahwa jasa tidak bisa dipisahkan dari sumbernya. Maksudnya jasa harus dihasilkan dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan. Oleh karena itu kualitas jasa sangat tergantung dari kemampuan orang yang menghasilkan jasa tersebut. Misalnya: jasa seorang dokter gigi sangat ditentukan oleh kemampuan dokter itu, dan jasa itu dihasilkan dan digunakan pada waktu pasien datang kepadanya.
4. Ketidaktetapan (*Variability*)
Ini berkenaan dengan tidak diketahuinya kualitas jasa yang diterima oleh konsumen, karena jasa yang diberikan sangat tergantung pada siapa yang memberi, kapan, dan di mana diberikan. Jadi ketidaktetapan kualitas jasa disebabkan karena faktor manusianya. Misalnya: pangkasan rambut Rudi Hadisuwarno akan menjadi kualitas yang lebih tinggi daripada pangkasan penata rambut yang baru lulus dari

kursus. Dan pangkasan Rudi mungkin berubah dalam penciptaan tata rambut dan mental pada setiap pesanan.

KLASIFIKASI JASA

Jasa bisa diklasifikasikan dalam berbagai cara. Dengan mengklasifikasi jasa maka pemesan akan mendapatkan banyak keuntungan. Kurtz (1998) menyatakan bahwa suatu sistem klasifikasi menghasilkan suatu pemahaman yang lebih baik tentang jasa. Klasifikasi jasa dapat membantu dalam pengembangan strategi pemasaran, karena jasa dalam kategori yang sama akan berhadapan dengan tipe tantangan yang sama. Bahkan strategi pemasaran yang sama akan berlaku untuk jasa-jasa dalam satu kategori. Maksudnya kegiatan-kegiatan pemasaran yang sama, yaitu: harga, promosi dan distribusi. Selanjutnya, Kurtz (1998), memberikan suatu klasifikasi jasa yang sangat detail seperti terlihat dalam tabel 1.

Tabel 1.
Service Classification System

Classification Level	Categories	Options
Nature of Organization	Purpose (Satisfy Need of)	Individuals Business Both
	Structure	Profit Nonprofit
	Type	Public Private
Nature of service	Degree of tradeability	Embodied service Pure service
	Service directed toward	Individuals Things
	Degree of merchantability	High Medium Low
Customer relationship	Type of relationship	Formal Informal Both
	Degree of participation	Customer must be present Customer must start and finish the service Customer has to start service Customer has to finish service
Nature of demand	Level of demand	Demand exceeds capacity Sometimes demand exceeds capacity Demand does not exceeds capacity
	Degree of fluctuation	Wide Narrow Variable No fluctuation
Service package	Number of services and	One service

Delivery method	goods	One service, one good One service, multiple goods Multiple services Multiple services, one good Multiple services, multiple goods
	Units of service	Defined by situation Defined by time
	Degree of equipment base	Both High Medium Low
	Degree of customization	High Medium Low
	Degree of durability	High Medium Low
	Availability of service	Relative to customer Cannot be defined One site Multiple sites
	Nature of delivery	Continuous Discrete
	Type of consumption	Both Independent Collective
	Allocation of capacity	Both Reservation Order of arrival Preferential Reservation and order of arrival Reservation and preferential Order of arrival and preferential Reservation, order of arrival and preferential

Jasa dapat diklasifikasikan dan keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh dari klasifikasi tersebut berdasarkan :

1. Sifat Organisasi

Tingkat pertama dalam sistem klasifikasi itu berhubungan dengan sifat organisasi. Pada tingkat ini, tujuan, struktur dan tipe dari jasa diidentifikasi.

2. Sifat dari Jasa

Tingkat kedua dari jasa ditujukan pada sifat jasa yang berhubungan dengan tingkat “*tradability*”, kepada siapa kegiatan itu diarahkan, dan tingkat “*merchantability*”. “*Tradability*” adalah hubungan keterlibatan barang dan jasa dalam menghasilkan

jasa. Dan “*merchantability*” adalah hubungan jarak antara konsumen dengan penghasil jasa.

3. Hubungan dengan konsumen

Hubungan ini dapat terjadi secara formal maupun tidak formal. Hubungan formal menggunakan fasilitas, misalnya konsumen dibebani biaya tahunan, atau biaya bulanan. Sedangkan dalam hubungan tidak formal, konsumen membayar sesuai dengan jasa yang digunakan. Dalam hubungan dengan tingkat partisipasi konsumen, ia harus hadir ketika jasa dihasilkan atautkah konsumen tidak harus hadir.

4. Sifat dari permintaan

Permintaan kadang-kadang melebihi kapasitasnya. Itu berarti ada fluktuasi permintaan pada waktu tertentu.

5. Pelayanan kemasan (paket)

Pada tingkat ini jasa dapat diklasifikasi berdasarkan: jumlah barang dan jasa yang digunakan, waktu dan tempat, peralatan yang digunakan, kostum, tahan lama.

6. Metode penyajian

Pada tingkat ini, klasifikasi jasa berhubungan dengan penyajian jasa: tersedianya jasa, sifat penyajian, tipe konsumsi, dan alokasi kapasitas.

Gambaran lain yang dapat diberikan untuk mengklasifikasikan jasa dapat dilihat dalam tabel 2.

Tabel 2
Understanding The Nature of The Service Act

What is the Nature of The Service Act?	Who or What is the Direct People	Recipient of the Service Possesions
Tangible Actions	Services directed at people’s bodies, e.g. Passenger Transportation Health Care Lodging Beauty Salons Restaurants / Bars Haircutting	Services directed at physical bodes, e.g. Repair and Maintenance Warehousing / Storage Janitorial Services Laundry / Dry Cleaning Landscaping / Lawn-Care Freight Transportation
	High levels of interaction between customers and service personnel are often necessary throughout service delivery, especially in “high service” contexts.	Personal contact between customers and service personnel may not be necessary (or limited to initiating and concluding a transaction)
Intangible Actions	Services directed at people’s minds, e.g. Entertainment	Servies directed at intangible assets, e.g. Accounting

Management Consulting	Banking
Education	Data Processing
Psychotherapy	Insurance
Religion	Legal Services
Voice Telephone	Securities Investment
Personal contact can be replaced by broadcasting or telecommunications in many instances. Oneway communications can be recorded for later replay.	Many interactions with services personnel can be replaced by self-service and other personal contact handled by telecommunications.

Glynn & Barners (1996) membagi jasa ke dalam empat kelompok yaitu: jasa-jasa yang mengarah pada tubuh manusia, jasa-jasa pada pikiran manusia, jasa-jasa yang mengarah pada pemilikan secara fisik, dan jasa-jasa yang mengarah pada kekayaan yang tidak kelihatan. Klasifikasi tersebut menekankan pada tingkat interaksi atau kontak antara konsumen dengan penghasil jasa. Pada prinsipnya kontak antara konsumen dengan penghasil jasa mempunyai peranan yang penting dalam membantu menghasilkan output jasa.

RELATIONSHIP MARKETING

Perubahan dalam dunia usaha yang semakin cepat mengharuskan perusahaan untuk merespon perubahan yang terjadi, problem sentral yang dihadapi perusahaan-perusahaan saat ini adalah bagaimana perusahaan tersebut menarik pelanggan dan mempertahankannya agar perusahaan tersebut dapat bertahan dan berkembang, tujuan tersebut akan tercapai jika perusahaan melakukan proses pemasaran. Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi dalam pemasaran modern seperti ini paradigma pemasaran telah bergeser, tidak hanya menciptakan transaksi untuk mencapai keberhasilan pemasaran tetapi perusahaan juga harus menjalin hubungan dengan pelanggan dalam waktu yang panjang. Chan (2003) menyebut paradigma tersebut disebut *relationship marketing*. dasar pemikiran dalam praktek pemasaran ini adalah, membina hubungan yang lebih dekat dengan menciptakan komunikasi dua arah dengan mengelola suatu hubungan yang saling menguntungkan.

Relationship marketing menawarkan strategi memperdalam hubungan dengan pelanggan. Dalam konteks ini pelanggan adalah mitra yang harus terus menerus dibina melalui pola win-win situation. *Relationship marketing* telah berkembang menjadi paradigma baru bagi strategi bisnis dan strategi pemasaran. *Relationship marketing* mampu memberdayakan kekuatan keinginan pelanggan dengan tekanan teknologi informasi untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Hasil dari *relationship marketing* adalah proses pembentukan dan keterkaitan dalam mememanajemeni kolaborasi pelanggan, membangun hubungan mata rantai untuk meningkatkan nilai pelanggan

(*customer value*), kelanggengan dan kemampulabaan. Sebaliknya *transactional marketing* yang merupakan metode yang lebih konvensional dan hanya mengejar penjualan besar sesaat, menciptakan banyak ritel, konsepnya lebih berorientasi pada penjualan sebesar mungkin. Sedangkan *relationship marketing* berusaha membangun hubungan dan perhatian yang lebih konstruktif dengan pelanggan terpilih dan terseleksi lebih penting dalam memperluas sukses pemasaran jangka panjang

Relationship marketing mampu memberdayakan kekuatan keinginan pelanggan dengan tekanan teknologi informasi untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Cakupannya meliputi tuntutan manajemen mutu terpadu secara global untuk menghadapi kebutuhan bisnis pelanggan dengan lebih agresif. Salah satu indikator yang cukup handal untuk kelangsungan hidup dan keuntungan dari suatu proses bisnis adalah kelanjutan dari kepuasan pelanggan. Diperkirakan untuk menarik satu pelanggan baru diperlukan biaya. Strategi ini berkenaan dengan menarik, mengembangkan, dan memelihara hubungan dengan konsumen. Jadi konsumen bukan sekedar ditawari produk jasa tertentu tetapi juga apa yang menjadi keinginan mereka perlu ditelusuri dan diperhatikan oleh perusahaan. Dalam hubungan dengan memelihara konsumen (konsumen eksternal) maka perusahaan perlu memperhatikan kualitas produk/jasa yang dihasilkan, sistem pengiriman, kemajuan teknologi yang diperlukan untuk meningkatkan pelayanan terhadap produk, pelayanan para pegawai terhadap konsumen, dan sebagainya.

STRATEGI PEMASARAN JASA

Harus diakui bahwa pemasaran jasa mempunyai lingkup yang sangat luas. Kotler (1993) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan pengusaha jasa mulai tertarik untuk memasarkan jasanya, yaitu persaingan yang semakin ketat, biaya semakin meningkat, kualitas jasa yang memburuk. Dan ditekankan juga oleh Kurtz (1998) bahwa dalam dua dekade terakhir ini orang menilai tentang menurunnya tingkat kualitas jasa. Konsumen kadang-kadang mengeluhkan hasil dari jasa yang diperoleh. Keluhan yang terbesar tertuju pada pekerja di sektor jasa yaitu: terlalu sibuk, dibayar kurang, tidak terlatih, dan tidak termotivasi untuk menghasilkan jasa yang baik. Jadi persoalan pokok yang terdapat dalam pemasaran jasa adalah faktor manusia (tenaga kerja) yang menghasilkan jasa.

Selanjutnya dikemukakan bahwa ada tiga alasan yang menyebabkan penurunan ini yaitu:

1. Globalisasi perekonomian, yang menyebabkan para penghasil jasa ditekan untuk bersaing dalam tingkat internasional. Oleh karena itu perusahaan jasa menurunkan atau memotong jasa agar dapat mempertahankan harga dari kenaikannya.

2. Deregulasi pada perusahaan penerbangan, transportasi, dan perbankan. Perubahan ini menyebabkan terjadinya perang harga di antara perusahaan-perusahaan jasa itu. Ini menyebabkan terjadi pengurangan tenaga kerja.
3. Karena kekurangan tenaga kerja di banyak tempat, maka sulit mencari tenaga kerja yang mampu menghasilkan jasa dengan baik.

Faktor tenaga kerja selaku penghasil jasa, memegang peranan penting dalam pemasaran jasa. Antara jasa yang dihasilkan dengan penghasil jasa itu tidak dapat dipisahkan. Dengan perkataan lain orang (penghasil jasa) merupakan bagian dari produk jasa itu. Glynn & Barnes (1996) menekankan pada faktor manusia dalam pengelolaan jasa. Faktor orang dalam jasa menyulitkan tugas manajemen, sebab konsumen dapat mengevaluasi kualitas penampilan pekerja dan keahlian mereka. Sekarang ini banyak perusahaan jasa yang mulai mengetahui bahwa pemeliharaan terhadap keahlian dan motivasi para pekerjanya akan dapat menciptakan sumber daya saing yang menguntungkan. Apalagi bagi perusahaan jasa yang mempunyai tingkat pertemuan antara konsumen dan penghasil jasa sangat tinggi.

Dengan mempertimbangkan faktor interaksi antara konsumen dengan penghasil jasa maka strategi pemasaran yang dapat dikemukakan yaitu pemasaran ke dalam (*Internal Marketing*). Kegiatan pemasaran ini dilakukan dengan memperlakukan pekerja dalam perusahaan sebagai konsumen, sehingga perusahaan dapat mengembangkan sistem yang menguntungkan dan memuaskan kebutuhan mereka (Lamb, 1994). Dengan demikian perusahaan membuat pekerjanya senang, sehingga mereka dapat juga menyenangkan konsumen. Kegiatan ini bertujuan memuaskan kebutuhan konsumen internal. Misalnya: melaksanakan pelatihan bagi karyawan, menciptakan suasana bekerja yang menyenangkan, memberikan motivasi kepada karyawan, memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengambil keputusan dan sebagainya.

PERAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, setiap fungsional dalam perusahaan harus mendukung strategi bisnis yang sedang dilakukan oleh perusahaan supaya dapat memiliki keunggulan bersaing. Fungsi sumber daya manusia sebagai salah satu fungsional perusahaan melakukan salah satu cara pembenahan sumber daya manusia dengan menggunakan sumber daya manusia dari luar organisasi (*outsourcing human resources*). Cara ini digunakan untuk fungsi operasional maupun fungsi strategis. Persaingan global telah meningkatkan tekanan terhadap para manajer perusahaan untuk lebih cepat dan lebih baik dalam pengambilan keputusan. Perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai aspek yang ideal dari manajemen sumber daya manusia, walaupun kadang kala tidak selalu nampak menjadi prioritas utama di dalam praktek. Hal itu merupakan kondisi yang diperlukan untuk strategi dan integrasi bisnis yang membedakan dengan hubungan industri atau administrasi personalia. Sebagai aspek yang ideal berasumsi memiliki pendekatan secara berkembang ke tenaga kerja. Nampak dalam bentuk pengelolaan yang sistematis dalam

penaksiran dan penambahan kemampuan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan kepentingan bisnis. Tambahan pula, aspek pokok lain dari model ini adalah penekanan pada komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi. Kebutuhan penyatuan semua aspek perencanaan sumber daya manusia untuk pengembangan bisnis menjadikannya sebagai lini perusahaan yang bertanggung jawab. Berdasarkan konsep lama, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses dimana manajemen menentukan bagaimana suatu organisasi bergerak dari posisi saat ini ke posisi yang diinginkan. Melalui perencanaan, manajemen berusaha keras untuk memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat pada tempat dan waktu yang tepat. Strategi sumber daya manusia merupakan istilah yang muncul untuk menggantikan perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan dalam jangka pendek dan dipandang lebih sesuai dengan kepentingan bisnis.

Strategi bisnis yang sukses diukur dari keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan strategiknya. Oleh karena itu, setiap fungsional di dalam perusahaan, kinerjanya harus mempertimbangkan strategi bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan. Fungsional sumber daya manusia adalah termasuk di dalamnya. Oleh karena itu, kinerja operasional dan manajemen dari departemen sumber daya manusia harus mempertimbangkan wawasan dan strategi bisnis. Hal penting bagi pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan adalah kemampuannya untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Salah satu caranya adalah melakukan "strategi inisiatif". Mc. Milan mendefinisikannya sebagai kemampuan untuk mengambil kendali terhadap perilaku strategi dalam industri dalam persaingan bisnis. Strategi bersaing seperti yang digambarkan Porter meliputi strategi inovasi, strategi peningkatan kualitas dan strategi pengurangan biaya. Agar dapat menjalankan strategi bersaing yang dipilihnya, perusahaan membutuhkan peran perilaku yang memadai dari sumber daya manusia.

STRATEGI SDM DALAM BISNIS

Perubahan-perubahan yang mendasar di dalam lingkungan bisnis menjadikan hal-hal yang menjadi perhatian fungsi SDM lebih penting. Perubahan-perubahan itu meliputi: pertama, perubahan yang cepat di dalam bisnis dengan tingkat ketidakpastiannya tinggi; kedua, biaya yang semakin meningkat karena persaingan bisnis yang ketat sehingga menekan profit margin; ketiga, perubahan teknologi yang sangat cepat akan meningkatkan permintaan terhadap aspek ketrampilan SDM yang baru dan dapat dihadapi dengan cara-cara seperti sourcing, pendidikan dan pelatihan; keempat, pengorganisasian yang lebih kompleks dalam kaitannya dengan produk, lokasi, teknologi, fungsi bisnis dan pelanggan ataupun pasar; kelima, pengorganisasian yang lebih fleksibel; keenam, perubahan aspek demografis dengan SDM yang tersedia secara terbatas; ketujuh, tanggapan yang lebih cepat untuk menghadapi pengaruh kekuatan-kekuatan eksternal; kedelapan, kolaborasi dan persaingan multi-nasional yang semakin meningkat.

Aktivitas strategi SDM dikembangkan secara bersama-sama antara fungsi SDM dengan manajer-manajer lini untuk mencari isu-isu pokok. Dengan berorientasi pada isu-isu pokok akan sangat membantu perusahaan untuk membentuk sistem perencanaan mereka yang lebih fleksibel untuk menghadapi permasalahannya pada kondisi yang cepat berubah. Dan pada saat yang sama mengarahkan perhatiannya pada masalah-masalah SDM yang biasanya dikesampingkan pada situasi tertentu. Dengan memfokuskan pada isu-isu yang muncul atau mengidentifikasi penyakit-penyakit

yang ada pada saat ini, perusahaan dapat menanggapi lebih cepat walaupun boleh jadi memiliki solusi jangka-panjang.

Pentingnya manusia sebagai sumber daya yang dapat mensukseskan pencapaian tujuan bisnis menyadarkan perusahaan untuk menitik beratkan perhatiannya pada isu-isu SDM yang khusus seperti isu bisnis yang terkait dengan manusia. Hal-hal yang menjadi perhatian SDM meliputi: persaingan biaya, pendelegasian wewenang, perubahan organisasi, perkuatan persaingan, efektivitas organisasi, kemampuan karyawan, pengelolaan aneka perbedaan tenaga kerja dan persaingan global. Persaingan biaya dalam artian, menjaga agar biaya personalia tetap rendah, melakukan *downsizing* melalui analisis manfaat dan biaya, dan mengeliminasi pekerjaan. Pendelegasian wewenang dilakukan akibat meningkatnya kapasitas pekerjaan, pelibatan karyawan yang makin meningkat. Perubahan organisasi dilakukan untuk menyesuaikan rentang kendali perusahaan, membentuk sentralisasi atau desentralisasi dan sebagainya. Memperkuat daya saing dengan cara menitikberatkan pada upaya-upaya memuaskan pelanggan, menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas dan sebagainya. Efektivitas organisasi dilaksanakan dengan cara membentuk fleksibilitas, efisiensi, integrasi dan diferensiasi, independensi dan kerja team, dan hubungan antar peran yang jelas di dalam organisasi. Kemampuan karyawan ditingkatkan dengan cara mengadakan pelatihan kepemimpinan, stafing, penilaian kerja, modernisasi dan usaha-usaha pendidikan manajemen kelembagaan. Pengelolaan aneka perbedaan tenaga kerja dihadapi dengan cara meningkatkan motivasi dan kapabilitas karyawan melalui stafing, retensi, pengembangan karir, manajemen kinerja, komunikasi dan pelibatan karyawan. Persaingan global dipertimbangkan dalam kaitannya agar para eksekutif atau SDM lainnya berwawasan bisnis secara global, mengelola karir multi-nasional, dan mencari hal-hal pokok dalam integrasi korporat secara global.

PERILAKU KERJA DAN STRATEGI BERSAING

Perilaku pekerja yang bagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menunjang strategi bersaingnya? Tentu saja harus melihat praktek-praktek yang dilakukan fungsi sumber daya manusia selama ini. Pekerja bersifat statis, menunggu perintah dan mengerjakan pekerjaan yang sifatnya berulang-ulang. Kurang memperhatikan kuantitas dan kualitas, tidak mau mengambil resiko, menghindari tanggung jawab, kerja team yang kurang dan sebagainya. Fungsi sumber daya manusia harus dapat mengubah perilaku pekerja yang dapat menunjang dalam melaksanakan strategi bersaing. Dibutuhkan pekerja-pekerja yang sangat kreatif dan inovatif, memperhatikan kuantitas dan kualitas, mau mengambil resiko dan tanggung jawab dan dapat bekerja secara team dan sebagainya.

Bagaimana strategi dari departemen sumber daya manusia untuk dapat memperoleh karyawan yang memadai? Tentu saja harus dimulai dari perencanaan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan perencanaan strategi perusahaan. Dimulai dari rekrutmen yang selektif dan ketat. Strategi peningkatan kualitas membutuhkan karyawan yang dapat bekerja sama, perhatian terhadap kualitas, berorientasi jangka panjang dan komitmen yang tinggi terhadap strategi yang dijalankan perusahaan. Strategi pengurangan biaya dilakukan kalau perlu dengan pengurangan jumlah karyawan yang tidak produktif di segala lini operasional. Melakukan pelatihan karyawan agar bertindak efektif dan efisien di semua fungsional perusahaan.

SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKUALITAS DALAM PERSPEKTIF IMAN KRISTEN

Menurut azas pengajaran Kristen yang didasarkan pada Alkitab dinyatakan bahwa manusia (SDM) adalah ciptaan Tuhan yang paling istimewa, paling kreatif, dan paling produktif (Kejadian 1:26-28). Ini berarti bahwa SDM menjadi sumber daya yang paling bernilai di bumi ini. Setiap orang telah diberikan suatu kemampuan untuk berkreasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, baik secara pribadi maupun dalam berorganisasi. Kreativitas merupakan suatu kualitas yang telah ditaruh Allah dalam diri setiap manusia. Sayangnya banyak organisasi gagal menyediakan kesempatan bagi orang-orang yang ada di dalamnya untuk mengembangkan kreativitas mereka. Dalam kaitan dengan suatu organisasi, SDM adalah sumberdaya yang paling menentukan “*value*” (nilai) suatu organisasi. Berapa besar kualitas SDM akan menentukan berapa besar “nilai” yang dapat diberikan oleh SDM itu, dan itu menentukan seberapa “daya saing” organisasi itu. Organisasi masa kini perlu meningkatkan perhatian pada usaha-usaha yang berfokus pada pemberian kesempatan bagi SDM untuk mengembangkan kreativitas mereka.

Pengajaran Kristus tentang Perumpamaan Talenta (Matius 25:14-30) memberikan prinsip-prinsip bagaimana melakukan fungsi pengelolaan sumberdaya. Pertama, Allah mengharapkan kemampuan dan kreativitas yang telah diberikan kepada setiap individu, seharusnya dipergunakan dan dikembangkan secara maksimal. Kedua, ketika seseorang menghasilkan sesuatu kontribusi dari hasil penggunaan sumberdaya, ia harus diberi pengakuan (penghargaan) atas usahanya itu. Tugas seorang pemimpin organisasi seharusnya mendorong orang-orang yang ada di dalam organisasi itu untuk menggunakan kemampuan dan kreativitas mereka agar dapat meningkatkan produktivitas pribadi dan organisasi. Kapasitas tertinggi SDM di dalam suatu organisasi dapat dicapai apabila mereka diberi kesempatan untuk meningkatkan beberapa pengetahuan (*knowledges*), ketrampilan-ketrampilan (*skills*), dan berbagai kemampuan (*abilities*) untuk melakukan tugas-tugasnya. Setiap manusia (SDM) telah diciptakan sedemikian rupa oleh Allah Sang Pencipta agar dapat mencapai kinerja tertinggi. Jadi SDM sebagai ciptaan Tuhan seharusnya hidup produktif agar dapat bermanfaat bagi sesama manusia. Bagaimana caranya SDM bisa mencapai produktifitas tertinggi?

Baik Perjanjian Lama maupun Perjanjian Baru menyebutkan pentingnya seseorang terlibat dalam suatu tim kerja agar dia dapat mencapai produktivitas yang tertinggi dalam hidupnya. Tujuan dari sebuah tim dibentuk agar membantu orang untuk bekerja lebih efektif dari pada seorang diri (Pengkotbah 4:9-13). Dengan bekerja dalam tim, baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan menjadi meningkat naik. Dalam mengerjakan pelayananNya di dunia, Yesus memberikan teladan tentang bagaimana membentuk tim kerja dan melatih para anggota tim itu agar dapat bekerja efektif dan efisien (Markus 6:7-13). Hasilnya terbentuk tim-tim yang sangat dinamis dan produktif sehingga para anggota tim berhasil mengemban tugas pelayanan yang diberikan Yesus bagi mereka, bukan saja ketika tim itu masih bekerja bersama managernya, melainkan juga ketika mereka harus mengelola sendiri pekerjaan itu. Mengapa tim kerja itu berhasil? Karena setiap anggota tim terdiri dari SDM yang telah mengalami proses pelatihan, bukan saja secara pengetahuan dan ketrampilan melayani, melainkan juga pembentukan sikap, karakter, dan kepribadian yang loyal dan penuh kesetiaan kepada si pemberi pekerjaan, yaitu Tuhan Yesus sendiri. Rasul Paulus juga memberikan gambaran yang jelas tentang fungsi para manajer (pemimpin tim) untuk

memperlengkapi anggota-anggotanya agar mereka dapat terlibat secara aktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Efesus 4:11-12). Keterlibatan maksimal dari seluruh anggota tim akan mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Dari contoh-contoh di atas, paling tidak ada tiga hal penting yang dapat ditarik sebagai prinsip-prinsip iman Kristen berkenaan dengan SDM yang berkualitas, yaitu:

Pertama, setiap orang (SDM) memiliki potensi berupa kreativitas, yaitu suatu kualitas yang sangat bernilai dalam hidupnya. Pengenalan yang benar terhadap potensi setiap orang yang ada di dalam suatu organisasi, akan sangat menguntungkan bagi organisasi itu sendiri. Organisasi perlu meningkatkan kepekaan terhadap kreativitas yang dimiliki orang-orang yang ada di dalam organisasinya, karena itu merupakan daya saing yang dimilikinya.

Kedua, potensi SDM harus terus dikembangkan agar dapat berdaya guna menghasilkan produktivitas tertentu yang berguna untuk diri sendiri dan orang lain. Manajemen SDM dalam organisasi perlu meningkatkan usaha pengembangan potensi SDM, dengan cara: meningkatkan pelatihan-pelatihan SDM agar supaya ada peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan bekerja dari setiap SDM, menciptakan suasana kerja yang tenang dan harmonis, dsb.

Ketiga, produktivitas SDM dapat dicapai secara maksimal apabila SDM bekerja secara tim. Dengan tim kerja yang baik maka akan dicapai efisiensi dan efektivitas pekerjaan. Perlu dilakukan proses seleksi untuk membentuk tim, sosialisasi tugas-tugas melalui program latihan SDM secara intensif, dan evaluasi terhadap kinerja tim.

Jika prinsip-prinsip di atas diaplikasikan dalam praktek pemasaran jasa, maka pernyataan bahwa: kualitas tenaga kerja selaku penghasil jasa akan menentukan kualitas pelayanan jasa; itu menjadi suatu komitmen yang penting bagi setiap organisasi yang bergerak di bidang jasa. Agar perusahaan jasa dapat meningkatkan pelayanannya, perlu meningkatkan kualitas SDM (sebagai konsumen internal), agar tenaga kerja itu dapat memuaskan konsumen atau pelanggan (sebagai konsumen eksternal). Dengan perkataan lain, jika pelayanan kepada SDM di dalam organisasi memuaskan, maka dapat diprediksi hasil pelayanan kepada para konsumen atau pelanggan yang berada di luar organisasi juga akan memuaskan. Inilah bentuk pelayanan maksimal yang seharusnya diberikan bagi sesama manusia, baik itu orang-orang yang ada di dalam organisasi (konsumen internal) maupun orang-orang yang ada di luar organisasi (konsumen eksternal).

Terbentuknya SDM yang berkualitas ditentukan tidak hanya berdasarkan kecerdasan intelektual (*knowledge*) maupun ketrampilan (*skill*). Diperlukan suatu kualitas yang lain yang terdapat dalam diri seseorang yaitu kemampuan untuk melakukan tugas secara kreatif karena dia menyadari potensi istimewa yang telah diberikan oleh Allah Sang Pencipta. Istilah lain yang sering dipakai untuk menjelaskan tentang kualitas SDM masa kini, yaitu: kecerdasan intelektual berkenaan dengan kemampuan untuk memperoleh pengetahuan bagi dirinya sendiri, kecerdasan emosional berkenaan dengan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain, dan kecerdasan spiritual berkenaan dengan kemampuan untuk menyadari siapakah dirinya di hadapan Tuhan Allah Sang Pencipta.

Prinsip-prinsip dalam sebuah *teamwork* juga bisa diterapkan dalam pencapaian produktivitas organisasi. Anggota tim terdiri dari lebih dari dua orang, yang saling bekerjasama dan saling berkomunikasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Di dalam tim itulah nampak kerelaan dari setiap anggota untuk menggunakan bakat-bakat, karunia-karunia, dan kemampuan-kemampuan untuk bekerja bersama. Meskipun setiap orang memiliki kekuatan-kekuatan namun dia juga mempunyai kelemahan-kelemahan tertentu. Di dalam sebuah *teamwork*, kekuatan seseorang cenderung mengurangi kelemahan orang lain yang ada di dalam tim itu. Praktek sikap kerendahan hati untuk dapat saling menerima satu dengan yang lain akan nampak dalam praktek kerja tim. Bagaimana membangun suatu *teamwork* yang baik, memerlukan waktu dan ketrampilan tertentu yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi. Sebuah *teamwork* yang dinamis bukan hanya memungkinkan sesuatu dapat dikerjakan dengan baik, namun juga dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara menyeluruh.

KESIMPULAN

Pentingnya manusia sebagai sumber daya yang dapat mensukseskan pencapaian tujuan bisnis menyadarkan perusahaan untuk menitik beratkan perhatiannya pada isu-isu SDM yang khusus seperti isu bisnis yang terkait dengan manusia. Efektivitas organisasi dilaksanakan dengan cara membentuk fleksibilitas, efisiensi, integrasi dan diferensiasi, independensi dan kerja team, dan hubungan antar peran yang jelas di dalam organisasi.

Kemampuan karyawan ditingkatkan dengan cara mengadakan pelatihan kepemimpinan, stafing, penilaian kerja, modernisasi dan usaha-usaha pendidikan manajemen kelembagaan. Persaingan global dipertimbangkan dalam kaitannya agar para eksekutif atau SDM lainnya berwawasan bisnis secara global, mengelola karir multi-nasional, dan mencari hal-hal pokok dalam integrasi korporat secara global.

Perspektif iman Kristen menekankan pengembangan pada aspek kualitas sumber daya manusia. Kualitas yang dimaksudkan tidak hanya menyangkut pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, namun juga kemampuan untuk bekerja dengan keras sesuai dengan potensi yang diberikan Tuhan kepada seseorang.

REFERENSI

Assael, Henry, 1992. *Consumer Behavior and Marketing Action*. Fourth Edition, Boston PWS-Kent Publishing Company, USA.

Buller, P.F. *Successful partnerships : HR and Strategic planning at eight top firms*. *Organizational Dynamics*, 27 – 43.

- Gito Sudarmo, Indriyo, 1995. Manajemen Pemasaran, BPFE, Yogyakarta.
- Glynn William J., Barnes James G., 1996. Understanding Services Management, Ireland.
- Ismail, Andar. 2004. Selamat berkembang. BPK Gunung Mulia. Jakarta.
- Jackson, S.E., & Schuler, R. S. 1990. Human Resource Planning: Challenges for industrial/organizational psychologist. *American Psychologist*, 45: 223-239
- Kinnear Thomas & Taylor James, 1992. Riset Pemasaran, Jilid I, Penerbit Erlangga, Surabaya.
- Kotler Philip, 1993. Marketing, Jilid I, Penerbit Erlangga, Surabaya.
- Leidman, M. Bruer, R., & Maki, B. 1996. Succession Management: The next generation of succession Planning. *Human Resource Planning*, 19: 16-29.
- Lembaga Literatur Baptis. 1998. Ajaran Alkitab tentang Ekonomi. Lembaga Literatur Baptis. Bandung.
- Riemer. 1995. Jemaat yang Presbiterial. Yayasan Bina Kasih. Jakarta Pusat.
- Rothwell, S. 1995. Human Resource Planning. In J. Stoney (Ed). *Human Resource Management: A Critical Text* (pp. 167-202). London: Routledge.
- Rush, Myron. 2002. *Management: A Biblical Approach*, USA.
- Schuler, R.S., & Walker, J. W., 1990. Human Resource Strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, Summer: 5-19.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practise, *Academy of management of Executive*, 1 (3): 207 – 219.