

# MANAJEMEN SDM HOLISTIK :

## Jalan Menuju Perolehan Competitive Advantage

Pandu Soetjitro

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AKA

Semarang

### Abstrak

Manajemen SDM konvensional yang menitik beratkan pada peningkatan kemampuan teknis dan analitis pegawai sudah seleyaknya ditinggalkan karena selain hanya membawa pada ketidak efektifan penggunaan akal budi para pegawai, manajemen SDM seperti itu juga kurang bermanfaat bagi perolehan *core competence* perusahaan dalam rangka memperoleh *competitive advantage*. Sudah saatnya perusahaan mempertimbangkan pengelolaan IQ-EQ- dan SQ karyawannya secara integral dengan metode holistik. Metode ini secara substansial akan meningkatkan kreatifitas karyawan pada tingkat mikro, dan menghasilkan kreatifitas bersama dalam wujud perolehan core competence yang unik dan strategis.

**Kata Kunci :** Manajemen SDM Holistic, Competitive Advantage, Emotional Quotient, Intellegence Quotient

### Pendahuluan

Orang bukanlah kumpulan apa yang dimilikinya tetapi juga keseluruhan apa yang belum dimilikinya dari apa yang mungkin dimilikinya (Jean Paul Sartre).

Membicarakan Kreativitas menyangkut akumulasi pengetahuan/ informasi yang telah dimiliki seorang individu dan kemampuannya untuk menggabungkan berbagai informasi tersebut sehingga terbentuk pengetahuan yang baru.

Ensiklopedia Britanica mendefinisikan kreativitas sebagai : *the ability to make or otherwise bring into existence something new, whether a new solution to a problem, a new method or device, or a new artistic object or form.*

Sedangkan David Campbell (1986) mendefinisikan kreativitas sebagai kegiatan yang mendatangkan hasil, dengan ciri inovatif, berguna, dapat dimengerti. Hampir mirip dengan definisi yang dipaparkan pertamakali, James R. Evan (1991) menyatakan bahwa Kreativitas adalah keterampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subyek dari

perspektif baru, dan membentuk kombinasi-kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran.

Yang manapun definisi Kreativitas yang anda anut, tetap saja kata ini menyuguhkan sebuah kemungkinan baru atas dasar kemampuan mengenali pola-pola tertentu dari pengetahuan yang telah ada.

Bayangkan kekuatan Kreativitas ini apabila dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang : mereka mampu untuk mengembangkan suatu hal baru dari hal yang telah dimiliki, dan selanjutnya menggabungkan hal-hal baru yang dimiliki itu satu sama lain untuk membentuk hal yang baru lagi; begitu seterusnya proses itu berlanjut.

Berbagai pengetahuan baru akan mampu dikembangkan oleh seseorang atau sekelompok orang, bersifat unik, dan oleh karenanya sukar untuk ditiru, dan bermuara pada pembentukan kompetensi inti yang bersifat strategic, jelas merupakan peluang bagi pembentukan *competitive advantage* pemilik kelompok tersebut.

Pertanyaan paling mendasar kemudian adalah : apabila Kreativitas memiliki kekuatan seperti itu, maka dalam rangka memperoleh *competitive advantage* tersebut apakah perlu perusahaan merekrut orang-orang kreatif sebagai staf perusahaan mereka, ataukah cukup mengembangkan Kreativitas pegawai yang ada apabila hal tersebut dapat dilakukan, dan bagaimana mengelola mereka agar memberikan sumbangan maksimal pada proses transformasi usaha?

Studi kontemporer mengenai ini menunjukkan bahwa kebanyakan orang hanya menggunakan kurang dari 1% dari kapasitas otak yang dimiliki, dan menggunakannya dengan cara yang tidak disukai oleh otak mereka. Hal ini berarti bahwa untuk menjadi organisasi yang kreatif tidak diperlukan perekrutan staf yang kreatif, namun cukup menggunakan staf yang ada dengan memaksimalkan pendayagunaan kemampuan mereka melalui serangkaian proses manajemen SDM yang lebih *brain friendly*.

### **Kreativitas dalam organisasi belajar**

Tak dapat disangkal bahwa Kreativitas memegang peran vital dalam organisasi belajar. Bagaimana menterjemahkan *invention* ke dalam *innovation*, dan selanjutnya mengaplikasikan dalam proses *new product development*, adalah persoalan penggunaan Kreativitas bersama yang dimiliki sumberdaya organisasi. Senge (1990) mengatakan bahwa *learning organization* tidak saja melakukan inovasi dalam output mereka (barang dan jasa

yang diproduksi) melainkan juga inovasi pada sumberdaya yang dimiliki. Oleh karena itu pembentukan organisasi belajar yang membutuhkan proses yang terus menerus dalam pendayagunaan Kreativitas individu dan transformasi proses Kreativitas individu ini ke dalam Kreativitas bersama.

Keduanya dimulai dengan perluasan knowledge base baik pada tingkat individu maupun organisasi. Hal ini berarti bahwa adanya budaya yang menghargai dan mendukung Kreativitas, dan dilain sisi perhatian pada fasilitas untuk mengembangkan Kreativitas baik dalam bentuk kesempatan belajar dalam rangka meningkatkan *knowledge base* maupun dalam bentuk penyediaan sarana penambah knowledge base bukan hanya sampai pada tingkat akomodatif melainkan harus sampai pada tingkat kewajiban.

3M adalah contoh nyata organisasi belajar yang mampu mentransformasikan Kreativitas individu ke dalam Kreativitas bersama itu. Terciptanya produk *self adhesive notes* yang sangat terkenal sebagai media pencatat pesan adalah buah daripada pengetahuan internal tentang *cellotape* dan pengetahuan eksternal tentang kebutuhan penyampaian pesan yang bersifat instan, dan diakomodir oleh budaya memberi kesempatan berkembang pada ide baru segala apapun ide tersebut.

### **Meningkatkan Kreativitas**

Kreativitas hanya mungkin ditingkatkan dengan menggunakan kemampuan otak secara optimal, yaitu dengan cara menggunakan belahan otak kiri/kanan secara simultan dan dengan cara yang disukai oleh otak manusia. Cara berpikir otak kiri bersifat logis, sekuensial dan rasional. Cara berpikirnya sesuai untuk tugas-tugas verbal, asosiasi auditorial, menempatkan detil secara terstruktur. Cara berpikir otak kiri dapat diakses pada sembarang situasi : santai maupun tergesa. Sementara otak kanan berpikir secara lateral, holistik, dan acak. Cara berpikir ini sesuai untuk tugas-tugas penangkapan kesadaran : kesadaran emosional, ruang, bentuk/pola. Namun, cara berpikir otak kanan lebih mudah diakses pada situasi yang santai. Celaknya, dalam kehidupan modern sekarang yang dilalui dalam atmosfer ketergesaan ini, menuntut keterlibatan rasio dalam kadar yang sangat tinggi, sehingga manusia terbiasa hanya menggunakan belahan otak kirinya saja. Akibatnya kemampuan otak digunakan hanya sebatas 10-15% belaka. Selain dari itu, manusia modern cenderung mengambil sudut pandang linear dalam menyikapi berbagai fenomena yang ditemuinya, sehingga pemahaman terhadap suatu masalah cenderung bersifat sangat fraksial. Padahal cara pandang yang demikian bukanlah cara pandang yang disukai oleh otak manusia.

Otak manusia lebih menyukai cara pandang yang holistik, yang mencoba mengakses titik-titik informasi yang terdapat pada sel-sel syaraf yang disebut neuron. Semakin holistik cara berpikir seseorang maka zat-zat mielin akan diproduksi untuk menghubungkan neuron satu dengan neuron yang lain sehingga semakin banyak sel-sel syaraf tersambung, dan hasilnya, semakin banyak informasi dapat diakses dari pusat-pusat informasi di dalam sel syaraf. Apabila berbagai informasi lateral dan relevan tersambung dalam sebuah proses analisis, maka berbagai kemungkinan pemahaman akan dihasilkan, yang akan memperkaya solusi-solusi yang dibutuhkan.

### **Manajemen SDM Holistik**

Inti manajemen SDM adalah bagaimana meningkatkan peran serta dan sumbangan SDM secara optimal dalam proses transformasi barang dan jasa. Proses manajemen SDM dalam rangka tujuan tersebut secara tradisional dilakukan melalui 4 proses integral : proses seleksi, proses diklat, proses evaluasi dan proses penggajian, dan proses pengembangan. Integralitas keempat proses tersebut dan kedalaman pada masing-masing prosesnya, pada umumnya dipersepsikan memiliki korelasi tinggi terhadap derajat sumbangan SDM sebuah perusahaan.

Pada proses rekrutmen, dilibatkan sejumlah instrumen psikologis untuk mengukur intelegensi calon pegawai : intelegensi verbal, ruang, logismatematis, dan intelegensi interpersonal. Semakin tinggi skor-skor intelegensi tersebut diasumsikan bahwa calon pegawai semakin cerdas dan dengan demikian memiliki kans lebih besar untuk menghadapi situasi-situasi bare dalam melaksanakan tugas. Namun anggapan ini dipatahkan oleh hasil penelitian Daniel Golemen (1990) yang menunjukkan bahwa bila bagian-bagian otak yang digunakan untuk merasa telah rusak, maka individu yang bersangkutan tidak lagi dapat berpikir secara efektif. Oleh karenanya Golemen merumuskan intelegensi kedua yang disebutnya sebagai EQ (*Emotional Quotient*) yang merupakan prasyarat penggunaan IQ (*Intelligence Quotient*) secara efektif.

Pada akhir abad 20, serangkaian data ilmiah terbaru sampai pada suatu spekulasi bahwa ada jenis Q ketiga yang mendasan kemampuan pemfungsian IQ dan EQ secara efektif, yaitu Spiritual Quotient (SQ). Q ke tiga ini adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku manusia sehingga mampu untuk menilai bahwa jalan hidup seseorang dengan nilai yang dianut lebih bermakna dari yang lain dengan demikian lebih mampu untuk menyesuaikan

aturan yang kaku dalam konteks moral yang dimiliki. Akibatnya semakin tinggi SO seorang manusia, semakin mampu dia untuk melepaskan diri dari batasan-batasan yang ada dalam setiap situasi, dus semakin kreatif individu yang bersangkutan (Danah Zohar dan Ian Marshall, 2000). Dengan menyadari ketiga Q ini, maka cukup beralasan bagi kita untuk menuntut adanya proses rekrutmen yang tidak terlalu mengandalkan pada pengukuran Q pertama (IQ).

Proses manajemen SDM kedua adalah pendidikan dan pelatihan. Secara konvensional proses ini didesain agar pesertanya mampu meningkatkan skill dan perilaku yang dimilikinya agar sesuai dengan tuntutan tugas masing-masing. Metode yang digunakan adalah gabungan antara metode klasikal, yang merupakan campuran antara metode ceramah dan kasus, dan *metode on the job training*.

Ada sebuah kelemahan dalam kedua metode tersebut, yaitu kecenderungan untuk menjadi sangat struktural dan sistematis sehingga kehilangan semangat holistik dan lateral yang lebih disukai oleh otak manusia. Akibatnya, dengan proses diklat seperti itu dibutuhkan lebih banyak waktu dalam menyerap dan mencerna materi-materi yang diberikan.

Bobbi DePorter dan Mike Hemacki (1999) memberikan suatu solusi terhadap masalah ini yaitu pendidikan dengan menggunakan metode *Quantum Learning*. Pada metode ini materi diberikan untuk diserap dengan cara yang disukai otak : dalam situasi santai, dan menggunakan pendekatan holistik. Bobbi menyarankan penggunaan musik untuk menurunkan denyut nadi, terutama musik yang berasal dari zaman Barok seperti Bach, Handel, Pachelbel, dan Vivaldi, selama masa diklat. Bobbi mengatakan bahwa relaksasi yang diiringi dengan musik membuat pikiran selalu siap dan mampu berkonsentrasi. Bobbi juga menyarankan digunakannya sebuah peta pikiran, yaitu diagram yang memuat keseluruhan objek bahasan secara garis besar, sehingga otak menyerap informasi-informasi tersebut secara holistik.

Dalam proses evaluasi, pengajian dan pengembangan, permasalahan mendasar dari manajemen SDM tradisional adalah faktor penilaian kinerja SDM, yang belakangan ini memfokuskan pada aspek kompetensi teknis jabatan. Memang bukan hal yang buruk. Namun terlalu memfokuskan diri pada tolok ukur tersebut dalam jangka panjang akan mematikan Kreativitas pada tingkat individu dan organisasi, sebab kaidah anjing Pavlov akan berlaku dalam sistem penilaian tersebut, dimana para pegawai akan memfokuskan diri pada indikator-

indikator kompetensi tersebut, yang pada umumnya berdimensi jangka pendek dan bersifat individual.

Apabila koreksi terhadap faktor penilaian berdasarkan kompetensi tersebut bisa dilakukan, dengan memasukkan dimensi-dimensi yang terdapat dalam EQ dan SQ, seperti kemampuan bertikir lateral, kemampuan bertikir unitit, atau ketidak puasan akan kemapanan, maka penerapan manajemen SDM holistik seperti itu akan sangat bermanfaat bagi perolehan kompetitif advantage perusahaan pada masa mendatang.

## **Penutup**

Manajemen SDM konvensional yang menitik beratkan pada peningkatan kemampuan teknis dan analitis pegawai sudah selayaknya ditinggalkan karena selain hanya membawa pada ketidak efektifan penggunaan akal budi para pegawai, manajemen SDM seperti itu juga kurang bermanfaat bagi perolehan *core competence* perusahaan dalam rangka memperoleh *competitive advantage*. Sudah saatnya perusahaan mempertimbangkan pengelolaan IQ-EQ- dan SQ karyawannya secara integral dengan metode holistik. Metode ini secara substansial akan meningkatkan kreatifitas karyawan pada tingkat mikro, dan menghasilkan Kreativitas bersama dalam wujud perolehan *core competence* yang unik dan strategic.

## **Daftar Pustaka**

- Bobbi DePorler & Mike Hemacia, **Quantum Learning: Unleashing the genius in you**, Dell Publishing, 1992
- Danah Zohar & Ian Marshal, **SQ: Spiritual Intelligence-The ultimate Intelligence**, Bloomsbury, 2000
- Daniel Coleman\_ **Emotional Intelligence**, Bantam Books, 1996
- David Campbel (1986) dan James R Evan (1991) dalam Triguna Priyadharma, **Kreativitas dan Strategi**, Golden Trayon Press, 2001