



## RINGKASAN EKSEKUTIF

Perubahan akan selalu terjadi dan hal ini membentuk turbulensi (*turbulence*) bagi lingkungan bisnis dan kondisi ini menjadikan pelaku bisnis harus meningkatkan kemampuannya untuk tetap dapat bersaing dan bertahan di dalam kompetisi yang tinggi. Begitu juga, kinerja organisasi akan optimal jika ada kesesuaian antara organisasi dengan lingkungan serta jika kesenjangan strategik (*strategic gap*) itu nol (Ansoff dan McDonnell, 1990). Jika organisasi melakukan perencanaan strategik dengan baik, maka salah satu faktor yang harus dianalisis adalah lingkungan luar (Wheelen dan Hunger, 2006), yang tujuannya untuk mengukur dan memahami kondisi lingkungan luar yang turbulen dan pengaruhnya pada organisasi (ancaman dan peluang).

Setiap organisasi bisnis memiliki karakteristiknya sendiri berdasarkan jenis industri dimana ia berada dan oleh karenanya tingkat pengaruh lingkungan terhadap organisasi bisnis juga berbeda-beda. Ada lima tingkat karakter turbulensi dari industri sebagai berikut (Ansoff dan McDonnell, 1990): Berulang, Berkembang, Berubah, Terputus dan Mengejutkan. Dengan mengukur dan mengantisipasi tingkatan turbulensi tersebut organisasi bisnis dapat menyesuaikan dan menyusun perencanaan strategi bisnisnya. Salah satu strategi fungsional yang penting dalam mendukung strategi perusahaan adalah strategi manajemen sumberdaya manusia (MSDM).

Saat ini masih banyak perusahaan yang menerapkan MSDM yang hanya berfokus pada administrasi kepersonaliaan saja. Biaya menjadi fokus utama yang harus ditekan sekecil-kecilnya sehingga tidak ada ruang untuk melakukan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Faktor lainnya adalah kurangnya pemahaman manajer SDM mengenai kegiatan bisnis perusahaan dan strateginya sehingga tidak ada keterkaitan yang erat antara strategi SDM dengan strategi perusahaan. Perencanaan strategi SDM tidak dilakukan dengan proses yang baik menjadikan fungsi SDM tidak strategik sehingga fungsi SDM tidak dapat memberikan banyak nilai tambah bagi organisasi. Dalam penelitian ini, model peran MSDM yang digunakan adalah (Dave Ulrich, 1997) : peran MSDM sebagai *strategic partner*, *change agent*, *employee champion*, dan *administrative expert*.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan observasi lapangan, kuesioner, wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus. Data-data yang telah dikumpulkan tersebut dianalisis untuk merancang peran MSDM strategik dalam menghadapi turbulensi lingkungan perusahaan. Analisis dilakukan sebagai berikut :

1. Melakukan analisis terhadap tingkat turbulensi lingkungan tujuh perusahaan industri petrokimia.
2. Melakukan analisis terhadap peran MSDM strategik.
3. Merancang peran MSDM strategik yang sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungan perusahaan.

Manajemen seluruh perusahaan melakukan proses penyusunan rencana bisnis strategik, sehingga peran MSDM strategik pada seluruh perusahaan responden dipengaruhi oleh rencana bisnis perusahaan dan rencana bisnis perusahaan dipengaruhi oleh tingkat turbulensi lingkungan industri petrokimia.



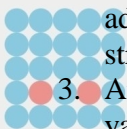
Analisis tingkat turbulensi tujuh perusahaan petrokimia menunjukkan bahwa tingkat turbulensi ketujuh perusahaan petrokimia konsisten berada pada dua karakter tingkat turbulensi, yakni: 1) Berkembang, tingkat dimana karakter turbulensi lingkungan berkembang sehingga terdapat dampak kecil perubahan lingkungan yang mempengaruhi strategi perusahaan walaupun tidak terlalu secara nyata; serta 2) Berubah, tingkat dimana kondisi turbulensi lingkungan berada pada posisi mulai banyak perubahan, sehingga pengaruhnya pada strategi perusahaan mulai masuk pada tahap menengah. Namun demikian, karakter turbulensi Berkembang lebih dominan.

Analisis Peran MSDM Strategik menunjukkan bahwa peran *administrative expert* merupakan peran yang lebih dominan karena apabila tidak menjadi pilihan dengan nilai tertinggi maka *administrative expert* menjadi pilihan kedua. Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi kelompok terfokus, diketahui bahwa peran MSDM yang utama pada tujuh perusahaan petrokimia adalah *administrative expert* karena penerapan sistem dan prosedur administrasi SDM merupakan standar minimum yang sudah menjadi komitmen semua perusahaan responden dalam penerapan manajemen mutu.

Jika analisis dilakukan dengan menggunakan data persentase total perusahaan untuk peran MSDM dan total rata-rata seluruh perusahaan untuk tingkat turbulensi, maka nilai tertinggi peran MSDM sebesar 27,2 ada pada peran *administrative expert*. Sedangkan tingkat turbulensi yang dominan adalah Berkembang. Peran MSDM strategik yang sesuai dengan tingkat turbulensi Berkembang adalah komposisi keempat peran yang tidak berbeda banyak perannya yang dimulai dari urutan yang lebih tinggi hingga urutan yang lebih rendah sebagai berikut: *administrative expert*, *employee champion*, *change agent* dan *strategic partner*.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial sebagai berikut :

1. Implikasi dari tingkat turbulensi yang memiliki karakter Berkembang adalah bahwa perusahaan agar dapat memanfaatkan situasi lingkungan yang cenderung stabil ini untuk fokus pada hal-hal yang cukup besar pengaruhnya terhadap perusahaan, yakni strategi dalam hal menghadapi ketersediaan dan pengadaan bahan baku utama, memaksimalkan penggunaan kapasitas produksi, peningkatan kualitas produk dan sistem distribusinya serta mengamati perilaku konsumen dan mengelola permintaannya.
2. Hasil analisis peran MSDM strategik pada perusahaan responden memperlihatkan peran yang tidak berbeda banyak dimana dominasi berada pada peran *administrative expert*. Peran ini memberikan implikasi kepada perusahaan dan fungsi SDM untuk lebih meningkatkan kualitas mutu administrasi, sistem dan prosedur yang menyangkut seluruh proses MSDM strategik.
3. Analisis telah menghasilkan peran MSDM strategik (*administrative expert*) yang sesuai dengan tingkat turbulensi perusahaan petrokimia (Berkembang). Implikasinya adalah agar perusahaan dan fungsi SDM dapat lebih fokus dalam menyusun rencana bisnisnya sesuai dengan karakter turbulensi lingkungan perusahaan dan peran MSDM strategik serta mempertahankan konsistensi penerapan strategi saat ini dan meningkatkan kualitas proses analisis tingkat turbulensi serta analisis peran MSDM strategik, sehingga proses penyusunan rencana bisnis perusahaan dan proses penyusunan rencana bisnis SDM dapat menghasilkan strategi yang lebih baik.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Tingkat turbulensi tujuh perusahaan petrokimia apabila dilihat satu persatu berada pada dua tingkatan, yakni Berkembang dan Berubah, dimana tingkat turbulensi lingkungan yang lebih dominan adalah Berkembang. Hasil wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus juga memberikan informasi bahwa pada dasarnya tingkat turbulensi yang dominan adalah Berkembang. Namun dikarenakan adanya kondisi dan situasi khusus pada tiga perusahaan (Popyprima, Polypet dan Tripolyta) maka tingkat turbulensinya berada pada karakter Berubah. Penelitian ini menemukan bahwa tidak semua perusahaan yang telah beradaptasi dengan lingkungannya dapat bertahan seperti Polyprima. Penyebab utamanya adalah kesulitan masalah keuangan. Penelitian ini juga menemukan bahwa ternyata masih ada beberapa variabel turbulensi yang mempengaruhi tingkat turbulensi perusahaan industri petrokimia, yakni (1) besarnya posisi tawar pemasok bahan baku utama, dan (2) pengaruh perusahaan induk terhadap strategi dan operasional beberapa perusahaan yang memiliki perusahaan induk.
2. Peran MSDM strategik lebih dominan pada peran *administrative expert* namun demikian setiap perusahaan memperlihatkan komposisi persentase keempat peran tersebut tidak banyak berbeda, yakni: *administrative expert* (27,2 %), *employee champion* (25,2 %), *change agent* (23,9 %) dan *strategic partner* (23,7 %)
3. Peran MSDM strategik yang sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungan tujuh perusahaan industri petrokimia disimpulkan dari hasil analisis tingkat turbulensi lingkungan dan hasil analisis peran MSDM strategik, yakni bahwa tingkat turbulensi lingkungan memiliki karakter yang dominan pada karakter Berkembang, dan peran MSDM strategik yang sesuai dengan tingkat turbulensi tersebut adalah peran yang dominan pada *administrative expert*, namun tidak berbeda banyak dengan peran lainnya dimana urutan pertama tertinggi dan terakhir adalah: *administrative expert*, *employee champion*, *change agent* dan *strategic partner*. Penelitian ini juga menemukan bahwa ada beberapa variabel lain yang juga mempengaruhi tingkat turbulensi industri petrokimia, serta adanya situasi dan kondisi tertentu yang juga mempengaruhi strategi dan peran MSDM.

Saran untuk penelitian lebih lanjut sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan penelitian pada kelompok industri yang berbeda, seperti pada industri yang memproduksi barang konsumsi, industri jasa, industri keuangan dan organisasi nir-laba, baik dilakukan dalam satu kelompok industri maupun dilakukan antar kelompok industri yang berbeda.
2. Melakukan penelitian dengan menambahkan variabel-variabel turbulensi yang sesuai dengan industri yang diteliti, sehingga hasil analisis dapat menampilkan sudut pandang yang beragam.
3. Diperlukan penelitian yang sama menurut beragam model peran MSDM yang dapat dijadikan acuan sebagai bahan analisis, sehingga dapat lebih memperkaya proses analisis dan hasil penelitiannya.

