

Modul

Manajemen SDM

Stratejik



Setyabudi Indartono, Ph.D



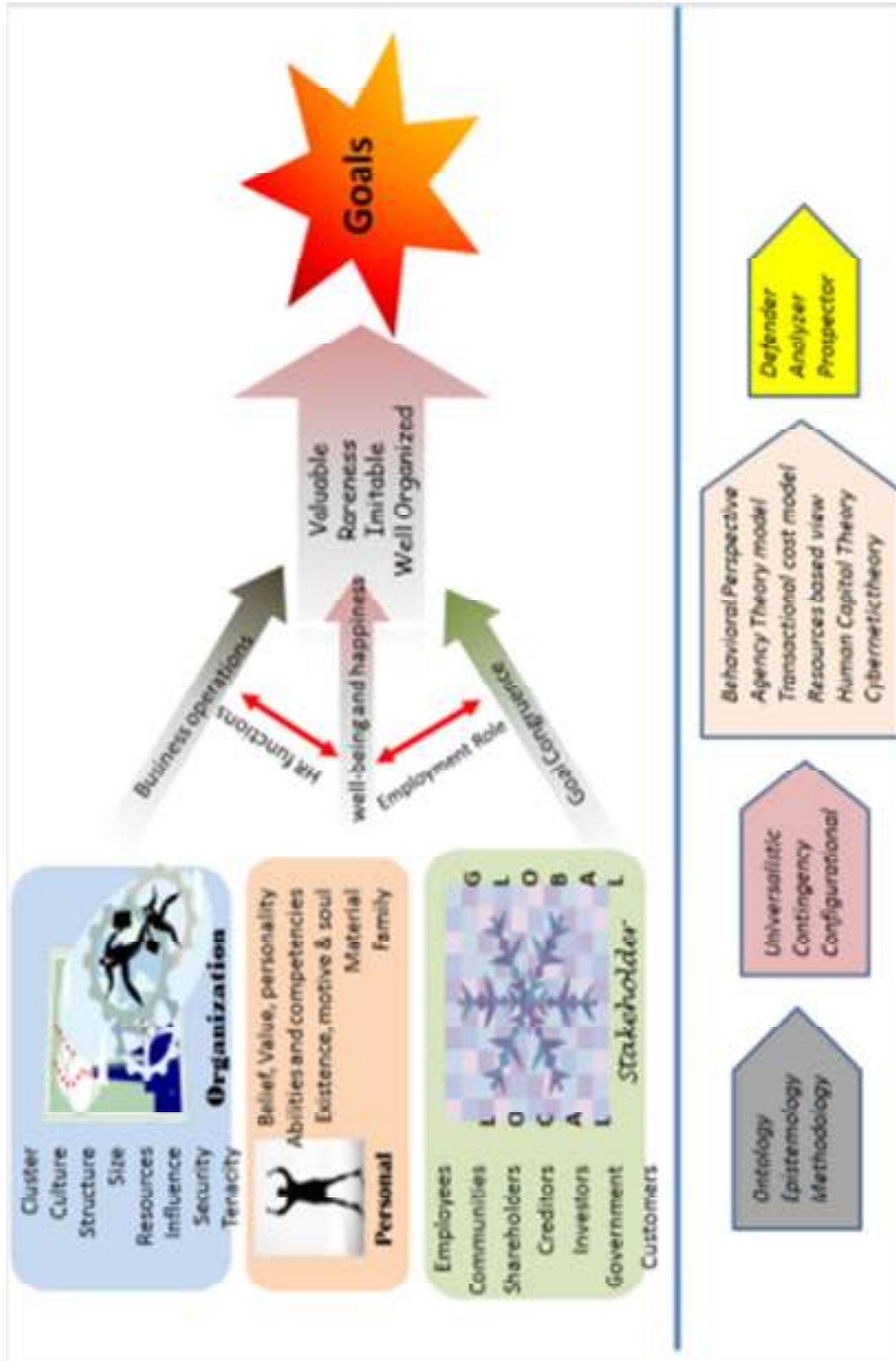
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Manajemen SDM Stratejik

by: Setyabudi Indartono, Ph.D @ 2014

Email: setyabudi_indartono@uny.c.id

Yogyakarta State University



DAFTAR ISI

PENGANTAR	v
skema pembelajaran.....	vii
Bab 1 Pendahuluan	1
Terminologi dan konsep	2
Konsep MSDM Stratejik	3
Berbagai isu MSDM Stratejik	4
Bab 2 Kontek Perspektif.....	6
Pendekatan MSDM Stratejik.....	6
Pendekatan berbasis sumber daya	6
Strategic fit.....	8
High-performance management	8
High-commitment management	9
High-involvement management	9
Globalisasi	10
Kontek Global.....	11
Keunggulan Kompetitif	13
Konsep Keunggulan Kompetitif MSDM Stratejik	17
Bab 3 Karakter Pilar MSDM Stratejik	22
Karakter organisasional	22
Karakter Individu.....	28
Kepribadian	28
Nilai dan keyakinan	29
Ketrampilan dan kemampuan.....	31
Motivasi.....	32
Karakter pemangku Kepentingan	34
Bab 4 konsekuensi MSDM Stratejik	37
Model teori MSDM	37
Universalistik.....	38

Kontinjensi	38
Konfigurasional	38
Implikasi Manajerial dan teroris	39
Karakter dan Konsekuensi Strategi MSDM	40
Perubahan dan Strategi MSDM	41
Bab 5 Formulasi MSDM Stratejik	44
Kriteria keefektifan Strategi MSDM	44
Tahapan penyusunan strategi dalam MSDM	46
Inovasi MSDM	47
Arsitektural Strategi dalam Strategi MSDM	48
Berbagai Dasar Teori Strategi Manajemen SDM	49
Perspektif Keperilakuan (Behavioral)	50
Model Teori Agency	50
Model Biaya Transaksional	50
Resources Based View (RBV)	51
Teori Human Capital	51
Teori Cybernetic	52
Pendekatan Strategi Manajemen SDM	52
Defender	52
Analyzer	53
Prospector	53
Bab 6 Evaluasi MSDM Stratejik	54
Legitimasi praktek MSDM	54
Pengembangan efektifitas MSDM	55
Evaluasi MSDM internasional	56
Referensi	59
Silabi	61
Curriculum Vitae	63

PENGANTAR

Matakuliah Manajemen sumber daya manusia Strategis (MSDM strategis, atau SHRM) adalah mata kuliah lanjutan untuk program studi sarjana dalam mempelajari ilmu SDM yang lebih berorientasi analisa dan tingkat manajemen strategis. Oleh karena itu MSDM strategis adalah suatu pendekatan terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kerangka strategis untuk mendukung tujuan dan hasil bisnis jangka panjang. Pendekatan ini berkaitan dengan masalah pengelolaan SDM jangka panjang dan perhatian makro tentang struktur, kualitas, budaya, nilai-nilai, komitmen dan sumber daya yang cocok untuk kebutuhan masa depan. Manajemen sumber daya manusia strategis adalah proses yang kompleks yang terus berkembang secara terus menerus dimana teori yang dibahas adalah subjek yang masih diskusikan oleh para akademisi dan komentator lainnya. Definisi dan hubungan isu-isu dalam SDM strategis dengan aspek lain dalam sebuah perencanaan dan strategi bisnis tidak memiliki nilai mutlak dan pendapat dibidang ini masih beragam antara penulis.

Beberapa isu dari SHRM adalah bagaimana perencanaan Sumber Daya Manusia Perencanaan Strategis memerlukan informasi-informasi dasar tentang perencanaan dan manajemen strategis SDM sebagai fungsi atau departemen dalam suatu organisasi; Mengembangkan Rencana Bisnis pada Departemen Sumber Daya Manusia; membangun Nilai dalam ukuran Sumber Daya Manusia; Membangun Kerangka Strategis: Misi, Visi, Nilai; menerapkan Perencanaan Strategis: Visi Pernyataan, Misi, Nilai; Cara Mendapatkan perhatiandi tingkat Eksekutif seperti menjalankan fungsi menyusun Pernyataan Visi, Identifikasi nilai-nilai; berpikir Strategis, membuat Perencanaan Kerja Strategis; Perencanaan untuk Karyawan; serta menentukan Peran Baru untuk HR.

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa diharapkan mampu untuk menjelaskan arti manajemen strategis dan memberikan gambaran yang kerangka konseptual, menjelaskan tiga tingkat perumusan strategi dan mengomentari jejaring antara strategi bisnis dan manajemen sumber daya manusia, menjelaskan dua model HRM strategis, model yang cocok dan model berbasis sumberdaya, mengomentari berbagai tema strategis HRM dari rekayasa ulang, pembelajaran di tempat kerja, serikat pekerja dan kepemimpinan, dan menjelaskan kesulitan metodologis dalam mengukur hubungan antara praktek HRM dan kinerja organisasi.

SKEMA PEMBELAJARAN

Pekan	Kompetensi Dasar	Materi Pokok	Kegiatan Pembelajaran	Sumber Bahan
1.	Memahami kerangka dasar MSDM Strategik	Penjelasan dan pengantar MK	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab	Setyabudi #1
2.	Memahami konsep dan isu-isu dalam MSDM Strategik	Terminologi dan konsep	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pemberian contoh	Setyabudi #1 Artikel jurnal
3.	Memahami konsep dan isu-isu dalam MSDM Strategik	Konsep dan berbagai isu MSDM Strategik	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pemberian contoh	Setyabudi #1 Artikel jurnal
4.	Memahami cara pandang lokal dan global terhadap MSDM Strategik	Cara pandang Global Kontek Global Globalisasi	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pemberian dan pembahasan contoh	Setyabudi #2 Artikel jurnal
5.	Memahami isu Keunggulan Kompetitif dalam MSDM Stretegis	Konsep Keunggulan Kompetitif Konsep Keunggulan Kompetitif MSDM Strategik	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pembahasan contoh	Setyabudi #2 Artikel jurnal
6.	Memahami karakter organisasi dalam perspektif MSDM Strategik	Karakter organisasional	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pembahasan contoh	Setyabudi #3 Artikel jurnal
7.	Memahami karakter Individu dalam perspektif MSDM Strategik	karakter Individu	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pembahasan contoh	Setyabudi #3 Artikel jurnal
8.	Memahami karakter pemangku kepentingan dalam perspektif MSDM Strategik	karakter pemangku kepentingan	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pembahasan contoh	Setyabudi #3 Artikel jurnal

Pekan	Kompetensi Dasar	Materi Pokok	Kegiatan Pembelajaran	Sumber Bahan
9.	Ujian Tengah Semester			
10.	Contoh dan berbagai konsekuensi MSDM Strategik	Mode teori MSDM Implikasi riset MSDM Sifat dan konsekuensi strategi MSDM Perubahan dan strategi MSDM	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pembahasan contoh	Setyabudi #4 Artikel jurnal
11.	Memahami formulasi MSDM Strategik	Tahapan penyusunan strategi dalam MSDM Inovasi MSDM Peran arsitektural strategi dalam strategi MSDM	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pembahasan contoh	Setyabudi #5 Artikel jurnal
12.	Memahami Evaluasi MSDM strategik	Legitimasi praktek MSDM Pengembangan efektifitas MSDM Pengukuran nilai MSDM internasional	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pembahasan contoh	Setyabudi #6 Artikel jurnal
13.	Mempresentasikan Hasil Tugas	Presentasi Peserta 1-8	Presentasi dan tanyajawab	
14.	Mempresentasikan Hasil Tugas	Presentasi Peserta 9-17	Presentasi dan tanyajawab	
15.	Mempresentasikan Hasil Tugas	Presentasi Peserta 17-25	Presentasi dan tanyajawab	
16	UAS			

BAB 1 PENDAHULUAN

Although the theory building in strategic human resource management (SHRM) is starting to increased attention among scholars, the practice of it seems still in poor conceptually. Few scholars recognized the importance of theory building in maturing thought and practice in human resource development (HR Development). Gioia and Pitre (1990) and Kuhn (1970) proposed a fundamental assumption about the nature of HR phenomena (ontology), the nature of knowledge about those phenomena (epistemology), and the nature of ways of studying those phenomena (methodology). Furthermore, Burrell and Morgan (1979) offered a useful matrix of four different research paradigms namely the functionalist, the interpretivist, the radical humanist, and the radical structuralist (Lynham, 2000).

Semakin pentingnya sumber daya manusia bagi keberhasilan organisasi telah menyebabkan meningkatnya minat dalam membuat manajemen personalia yang lebih integral dan mendorong aktivitas strategis dalam organisasi. Tren ini sangat relevan bagi organisasi di mana kegiatan personil sering dianggap sebagai kendala, problem yang kompleks, dan terpisah dari mengelola proses manajemen secara umum Perry (1993). Jika sebuah perusahaan global ingin mencapai sukses, maka diperlukan strategi pada tingkat yang berbeda yang saling berkaitan. Sepanjang paruh pertama abad 20 dan awal tahun delapan puluhan, perencanaan dan strategi selalu menjadi kata kunci dan inti bahkan menjadi senjata yang ampuh dari sebuah manajemen. Banyak perusahaan seperti Sony, Xerox, Texas Instruments, telah sangat sukses dengan sebuah perencanaan yang sistematis (Bratton, 2007). Berbagai isu strategis dianggap terkait dengan Manajemen SDM. Oleh

karena itu berbagai isu tersebut berkaitan dengan konsep strategi dalam manajemen SDM, maka konsep manajemen strategis dan kerangka kerja harus menghubungkan antara strategi bisnis dan manajemen SDM. Hubungan antara kinerja SDM dan organisasi dan anggapan bahwa inovasi tempat kerja yang terkait dengan model manajemen SDM akan memberikan pengaruh pada kinerja organisasi.

Terminologi dan konsep

Selama beberapa dekade terakhir telah terjadi pergeseran dramatis dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pergeseran ini telah memperluas fokus penelitian MSDM dari perspektif mikro ke cara pandang yang lebih makro dan strategis. Tujuan Manajemen SDM Strategis adalah keuntungan yang diinginkan dengan mengembangkan pendekatan manajemen SDM dalam jangka panjang. Hal ini sesuai dengan Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990) yang mendasari pemikiran mereka bahwa dalam bisnis adalah konsep mencapai keunggulan kompetitif melalui SDM. Manajemen SDM Strategis memberikan perspektif tentang cara mengatasi isu-isu kritis atau faktor keberhasilan yang berhubungan dengan SDM, dan membuat keputusan strategis yang memiliki dampak besar jangka panjang yang berhubungan dengan perilaku dan keberhasilan organisasi. Tujuan dasar Manajemen SDM Strategis adalah untuk menghasilkan kemampuan strategis dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkomitmen, dan termotivasi dengan baik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keterlibatan Manajemen SDM Strategis diharapkan dapat menjembatani kebutuhan bisnis organisasi, kebutuhan individu, dan kebutuhan kolektif karyawan yang dapat dipenuhi oleh pengembangan dan pelaksanaan kebijakan dan program SDM yang koheren dan praktis. Hal ini sejalan dengan perspektif Dyer dan Holder (1988) bahwa Manajemen SDM Strategis harus menyatukan, menyelaraskan dan

mengintegrasikan kebutuhan yang lebih luas. Menurut Storey (1989) Manajemen SDM Strategis lebih menekankan pada aspek hubungan manusia manajemen orang, menekankan pembangunan berkelanjutan, komunikasi, keterlibatan, keamanan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kehidupan kerja keseimbangan serta pertimbangan etis.

Konsep MSDM Strategik

Manajemen SDM Strategis didefinisikan sebagai orientasi organisasi dan rencana tentang bagaimana tujuan bisnis harus dicapai melalui orang. Hal ini didasarkan pada tiga proposisi: pertama, bahwa modal manusia merupakan sumber utama keunggulan kompetitif; kedua, bahwa orang-orang yang melaksanakan rencana strategis; dan, ketiga, bahwa pendekatan sistematis harus digunakan untuk mendefinisikan arah dan tujuan organisasi yang akan dicapai. Manajemen SDM Strategis adalah proses yang melibatkan penggunaan pendekatan menyeluruh untuk pengembangan strategi SDM, yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan horizontal dengan satu sama lain. Strategi ini menentukan orientasi dan rencana yang berkaitan dengan pertimbangan organisasi secara keseluruhan seperti efektivitas organisasi, dan manajemen SDM seperti sumber daya, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan dan hubungan karyawan.

Manajemen SDM Strategis fokus pada tindakan berhubungan dengan keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya (Purcell, 1999). Menurut Hendry dan Pettigrew (1986) Manajemen SDM Strategis memiliki makna yaitu penggunaan perencanaan yaitu pendekatan yang koheren untuk desain dan manajemen SDM, sistem berbasis pada kebijakan ketenagakerjaan dan strategi tenaga kerja; penyesuaian kegiatan dan kebijakan untuk beberapa strategi bisnis yang memiliki kepentingan

eksplisit Manajemen SDM; dan menandang SDM organisasi sebagai 'sumber daya strategis' untuk pencapaian 'keunggulan kompetitif'.

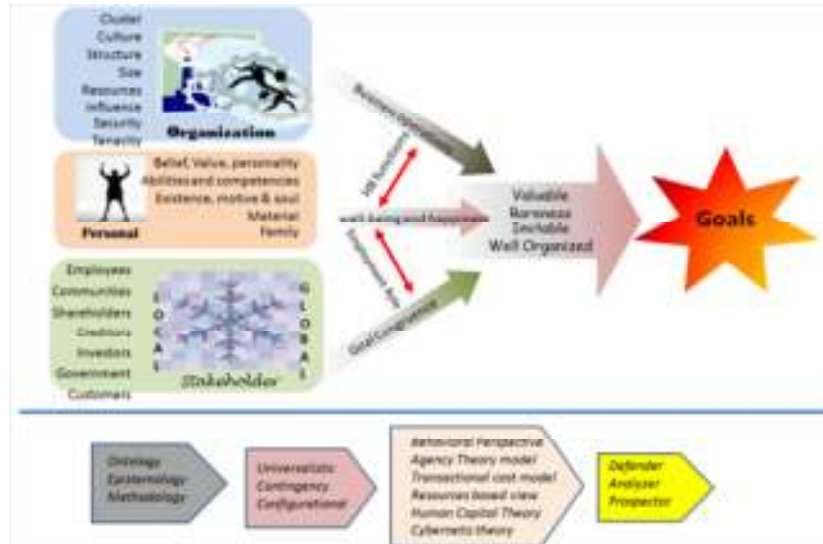
Manajemen SDM Strategis membahas masalah-masalah organisasi yang luas berkaitan dengan perubahan struktur dan budaya, efektivitas organisasi dan kinerja, sumber daya yang cocok untuk kebutuhan masa depan, pengembangan kemampuan yang khas, manajemen pengetahuan, dan manajemen perubahan. Hal ini berkaitan dengan kedua kebutuhan modal manusia dan proses pengembangan kemampuan, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu secara efektif. Secara keseluruhan, Manajemen SDM Strategis berhubungan dengan masalah SDM utama yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh rencana strategis organisasi. Seperti komentar Boxall (1996): Bagian kritis Manajemen SDM adalah pemilihan pemimpin eksekutif dan pembentukan pola positif hubungan kerja, yang strategis dalam setiap perusahaan.

Berbagai isu MSDM Stratejik

Berbagai isu yang ada dalam cakupan MSDM stratejik diantaranya adalah talent management yaitu bagaimana organisasi mampu memenangkan persaingan melalui bakat, continuous improvement yaitu memiliki inovasi yang fokus dan berkelanjutan selama waktu tertentu, knowledge management yaitu menciptakan, mendapatkan, menangkan, saling bertukar, dan menggunakan knowledge untuk menghasilkan pembelajaran dan kinerja, resourcing yaitu menarik dan mendapatkan SDM yang berkualitas tinggi, learning and developing yaitu menyediakan lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk belajar dan berkembang, reward yaitu menentukan apa yang diinginkan organisasi dalam jangka waktu yang panjang untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan pemberian penghargaan, menerapkan dan melakukan pencapaian

target bisnis dan memberikan kebutuhan stakeholders, dan isu tentang employee relations yaitu menentukan perhatian organisasi terkait dengan keinginan yang harus diselesaikan dan melakukan perubahan keinginan dalam mengelola organisasi yang berhubungan dengan karyawan dan serikat dagang.

BAB 2 KONTEK PERSPEKTIF



Pendekatan MSDM Stratejik

Ada lima pendekatan untuk HRM strategis. Ini terdiri dari strategi berbasis sumber daya/ resource-based strategy (RBV), pencapaian strategis yang cocok/ achieving strategic fit, manajemen kinerja tinggi/ high-performance management, manajemen komitmen tinggi/ high-commitment management, dan manajemen keterlibatan tinggi/high-involvement management.

Pendekatan berbasis sumber daya

Sebuah tujuan fundamental dari strategi SDM berbasis sumber daya, sebagaimana perspektif Barney (1991), adalah untuk mengembangkan kemampuan strategis - mencapai kesesuaian strategis antara sumber daya dan peluang dan mendapatkan nilai tambah dari penyebaran sumber daya secara efektif. Pendekatan resource-based membahas metode peningkatan kemampuan strategis perusahaan dengan pengembangan manajer dan staf.

Manajer dan staf adalah mereka yang dapat berpikir dan merencanakan secara strategis dan yang memahami isu-isu strategis.

Pendekatan resource-based didasarkan pada keyakinan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan dapat memperoleh dan mengembangkan sumber daya manusia yang memungkinkannya untuk belajar lebih cepat dan menerapkan pembelajaran yang lebih efektif disbanding para pesaingnya (Hamel dan Prahalad, 1989). Sumber daya manusia yang dimaksud oleh Barney (1995) adalah sumber daya manusia yang mencakup semua pengalaman, pengetahuan, penilaian, kecenderungan pengambilan risiko dan kebijaksanaan individu yang terkait dengan perusahaan. Kamoche (1996) mengemukakan bahwa dalam pandangan berbasis sumberdaya, perusahaan dipandang sebagai sebuah paket dari sumber daya yang berwujud dan tidak berwujud, serta kemampuan yang diperlukan untuk kompetisi produk / pasar.

Sejalan dengan human capital theory, resource-based theory menekankan bahwa investasi pada SDM akan menambah nilai perusahaan. Tujuan strategisnya adalah untuk menciptakan perusahaan yang lebih cerdas dan fleksibel disbanding para pesaing mereka (Boxall, 1996). Yaitu dengan cara mempekerjakan dan mengembangkan staf mereka agar lebih berbakat serta memperluas basis keterampilan mereka. Oleh karena itu berkaitan dengan peningkatan sumber daya manusia atau intelektual perusahaan. Ulrich (1998) berpendapat bahwa pengetahuan telah menjadi keunggulan kompetitif langsung untuk perusahaan. Sehingga tantangan bagi organisasi adalah memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan memberi kompensasi dan mempertahankan individu-individu berbakat yang mereka butuhkan.

Ketika lingkungan eksternal adalah dalam keadaan fluktuatif, sumber daya perusahaan sendiri dan kemampuannya akan lebih stabil. Oleh karena itu, kemampuan SDM dalam bisnis akan bertahan lebih tahan lama dibandingkan kebutuhan (misalnya pasar). Bakat karyawan yang unik,

termasuk kinerja, produktivitas, fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan yang unggul akan memberikan layanan tingkat tinggi kepada pelanggan. Sehingga keunggulan kompetitif berdasarkan manajemen SDM yang efektif memberi keuntungan yang sulit ditiru. Salah satu kunci keuntungan kompetitif adalah kemampuan untuk membedakan menyediakan kebutuhan pelanggan lebih tepat dibandingkan dengan yang disediakan oleh pesaingnya.

Strategic fit

Strategi SDM harus sesuai dengan strategi bisnis (vertical Fit), dan harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis, memberikan kontribusi terhadap proses perencanaan bisnis. Integrasi vertikal di mungkinkan untuk memberikan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi SDM untuk mendukung pencapaian sebelumnya dan membantu mendefinisikan strategi bisnis. Integrasi horizontal dengan aspek selain strategi SDM untuk menyatukan perbedaan yang ada, dengan tuuan untuk mencapai kesesuaian pendekatan dalam mengelola SDM dalam praktek beragam dengan cara memberikan dukungan satu sama lain.

High-performance management

High-performance management/management kinerja tinggi bertujuan untuk memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan melalui SDM yaitu produktivitas, kualitas tingkat layanan kepada pelanggan, pertumbuhan, keuntungan dan memberikan peningkatan nilai-nilai pada shareholder. Praktek High-performance management termasuk didalamnya adalah prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, aktivitas manajemen pengembangan dan pelatihan yang relevan dan luas, sistem pembayaran insentif, dn proses manajerman kinerja.

Karakteristik High-performance management diantaranya adalah kehati-hatian dan keluasan system rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, system formal untuk tukar informasi yang bekerja dalam organisasi, kejelasan desain kerja, proses partisipasi tingkat tinggi, sikap pengendalian, penilaian kinerja,

prosedur pengaduan yang berfungsi dengan baik, skema promosi dan kompensasi yang memberikan penghargaan bagi pencapaian kinerja yang tinggi.

High-commitment management

Salah satu keunggulan karakter SDM dalam berhubungan dengan komitmen (Walton, 1985). Manajemen komitmen tingkat tinggi menurut Wood (1996) adalah bentuk pengelolaan yang ditujukan untuk memunculkan komitmen sehingga perilaku ini menjadi sebuah kesadaran dibandingkan dengan sebuah pengendalian oleh sanksi dan tekanan eksternal dari tiap individu, dan komitmen ini berhubungan dengan organisasi berdasarkan tingkat kepercayaan yang tinggi. Pendekatan pada komitmen yang tinggi menurut Beer et al (1984) dan Walton (1985) adalah pengembangan jenjang karir dan dan menitik beratkan pada ketrampilan dan komitmen sebagai nilai karakter karyawan yang tinggi di semua level organisasi, fleksibilitas fungsi yang tinggi dengan meninggalkan potensi deskripsi kerja yang kaku, pengurangan dan menghilangkan perbedaan hirarki dan status, ketergantungan terhadap struktur tim untuk menyebarkan informasi (tim pengarahan), penataan pekerjaan (tim kerja) dan pemecahan masalah (improvement groups or quality circles).

High-involvement management

Pendekatan ini menganggap karyawan sebagai rekan dalam perusahaan yang kepentingan dan usulan mereka perlu dihargai. Hal ini terkait dengan komunikasi dan pelibatan. Tujuannya adalah untuk menciptakan suasana komunikasi antara manajer dan anggotanya dalam mengetahui harapan mereka dan bertukar informasi dalam menjalankan misi, nilai, dan tujuan organisasi.

Globalisasi

Globalisasi telah mempengaruhi organisasi untuk mengevaluasi kembali cara mereka mengelola karyawan mereka. Menanggapi perubahan ini, organisasi semakin menyadari pentingnya daya saing SDM sebagai faktor penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Sebuah keberhasilan menciptakan pergeseran paradigma baru dalam mengelola SDM dan mendorong perluasan Strategis HRM (Husynski et al, 2002). Inti dari Strategi SDM adalah bahwa orang-orang dianggap sebagai aset yang kompetitif untuk pencapaian tujuan strategis perusahaan (Handy et al 1990). Sehingga tujuan keseluruhan Strategis SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Armstrong, M 2000).

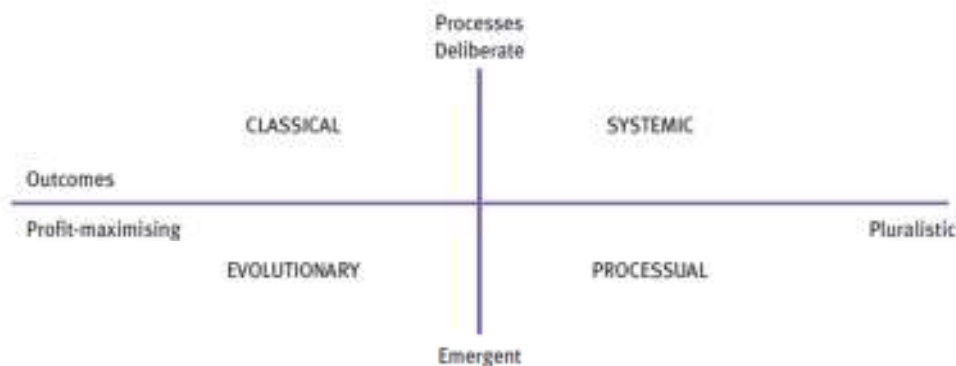
Globalisasi adalah kata yang memiliki banyak perspektif yang berbeda-beda. Globalisasi menggambarkan cara dunia melakukan perdagangan, terintegrasinya budaya dan teknologi selama dua puluh tahun terakhir (Ozbilgin M 2005). Globalisasi menciptakan kondisi perubahan yang cepat. Perubahan terjadi revolusi cyber dalam liberalisasi perdagangan, penyatuan barang-barang konsumsi dan jasa di dunia, dan pertumbuhan yang berorientasi ekspor. Semua komponen ini adalah fenomena globalisasi (Hucysnki et al, 2002. Dalam globalisasi perusahaan melihat dunia sebagai tanpa negara dan tanpa batas (Ohmae di Sparrow et al 2004). Kekuatan globalisasi, telah mengubah dunia kerja dan beberapa perubahan pokok di seluruh dunia. Perubahan ini menyebabkan banyak perkembangan di manajemen SDM, dimana pengusaha harus menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh lingkungan ekonomi global yang kompetitif (Redman et al, 2001). Hal ini sesuai dengan tuntutan pengelolaan kompetensi sumberdaya manusia tingkat dunia dan perspektif manajemen SDM strategis. Kompetensi SDM ini terkait dengan pengetahuan, ketrampilan, bakat dan kecakapan mereka.

Kontek Global

Dalam perkembangannya manajemen SDM membedakan diri dengan manajemen personal dan hubungan industrial. Manajemen SDM dianggap sebagai sebuah pengelolaan yang proaktif, integratif dan menjadi bagian dari cara pandang komitmen karyawan serta memiliki focus jangka panjang. Sehingga SDM dianggap sebagai asset bukan biaya. Kerangka yang dikembangkan di US oleh Beer dkk (1985) yang disebut kerangka Harvard membagi manajemen SDM menjadi beberapa komponen yaitu faktor situasional, kepentingan pemangku jabatan, pilihan kebijakan manajemen SDM, hasil keluaran dari SDM, konsekuensi jangka panjang, dan putaran umpan balik (feedback loop). Sedangkan menurut Bach dan Sisson (2000) menjelaskan kondisi manajemen SDM di UK. Mereka mengembangkan jenis dan kategori manajemen dalam tradisi yang berbeda yaitu yang menentukan (prescriptive), proses perburuhan, hubungan industry, dan psikologi organisasional.

Dalam ranah strategi Grant (2008) dan Johnson et al (2005) menyebutkan elemen strategi yang dibutuhkan dalam MSDM stratejik diantaranya adalah menentukan arah jangka panjang organisasi, mengarahkan organisasi pada pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan, menentukan batasan aktivitas organisasi, menyesuaikan sumberdaya internal dan aktivitas di lingkungan bisnisnya dalam mencapai kesesuaian strategis, Menyadari bahwa keputusan tingkat atas memiliki implikasi besar bagi kegiatan operasional, terutama saat merger atau pengambilalihan, perusahaan patungan atau kemitraan publik-swasta, atau bahkan perubahan arah strategis organisasi dan kegiatannya, serta penghargaan bahwa nilai dan harapan pembuat keputusan senior memainkan bagian besar dalam pengembangan strategi. Dalam perspektif ini, strategi beroperasi pada tiga tingkat. Strategi perusahaan berkaitan dengan lingkup keseluruhan organisasi, struktur dan pembiayaan, serta distribusi sumber daya antara bagian-bagian penyusunnya. Bisnis atau

strategi bersaing mengacu pada bagaimana organisasi bersaing dalam pasar tertentu Strategi operasional terkait dengan bagaimana berbagai subunit seperti unit pemasaran, keuangan, manufaktur dan sebagainya memberikan berkontribusi pada strategi tingkat yang lebih tinggi. Manajemen SDM adalah strategi tingkat ketiga. Namun tidak banyak yang sudah memperhatikan strategi di tingkatan ini. Menurut Whittington's (1993), tipologi strategi yang dapat dikembangkan meliputi strategi yang berorientasi pada proses dan outcome, yaitu tipologi sistemik, prosesual, klasikal dan evolusi.



Source: Adapted from Whittington R. (1993) *What Is Strategy and Does It Matter?* London, Routledge

Dalam skala global Rubery dan Grimshaw (2003) yang menggunakan istilah dari Lane (1989) beranggapan bahwa kerangka teoritis pengelolaan SDM terdiri dari perspektif universal, budaya dan perspektif institusional. Perspektif universal mengaggap bahwa tahapan perkembangan akan bergerak sesuai dengan kondisi masing-masing negara. Sedangkan perspektif budaya merupakan kritik terhadap perspektif universal yang mengaggap ketidakjelasan perbedaan antar konsep kebangsaan dan negara. Hal ini dikuatkan oleh teori Hofstede yang membagi budaya bangsa menjadi beberapa tipe yaitu power distance, uncertainty avoidance, individualism/kolektifisme, dan budaya maskulinitas/femininitas. Perspektif insitusional memiliki cara pandang yang berbeda dengan pendekatan universal. Cara pandang

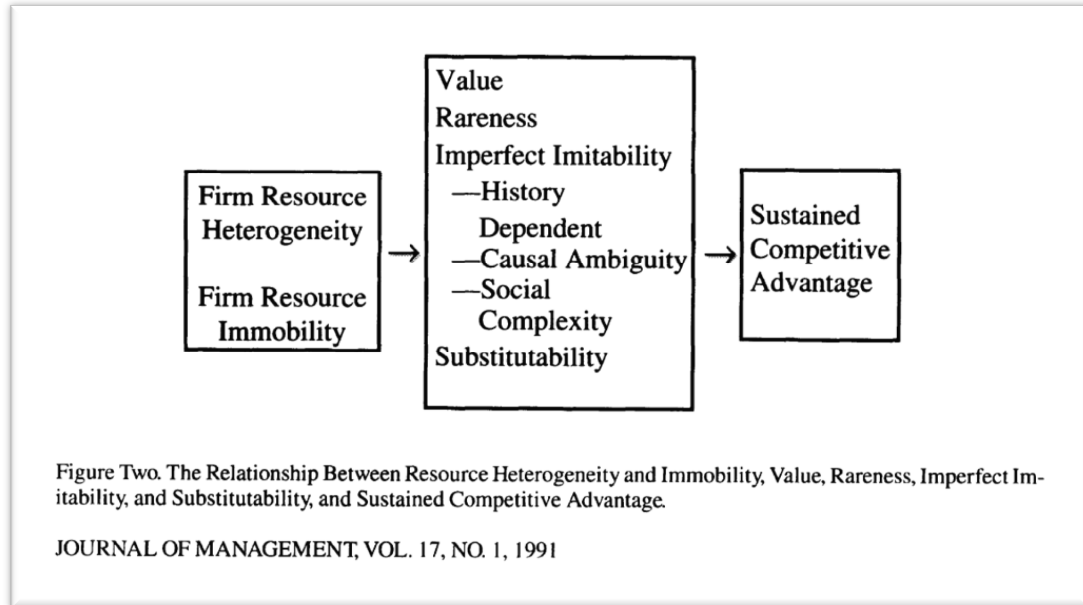
institusional menganggap ada perbedaan kondisi antara tekanan sosial dan institusi.

Keunggulan Kompetitif

Dalam teori ekonomi modern, karyawan diperlakukan sebagai sumber daya yang paling signifikan dan karena atribut mereka ditandai sebagai sumber daya manusia. Pentingnya sumber daya manusia dapat dijelaskan melalui peran mereka dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keberhasilan realisasi peran sumber daya manusia didukung dengan SDM yang bernilai, matang, tidak mudah diduplikasi tiru oleh kompetitor dan mudah untuk di mobilisir. Sehingga sumber daya manusia yang dianggap berharga adalah mereka dapat memberikan kesetaraan kompetitif. Kelangkaan dan kematangan mereka dapat memberikan keunggulan kompetitif saat ini. Jika mereka sulit untuk ditiru, mereka dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, tetapi hanya dalam konteks efektif dan efisien. Untuk mengetahui lebih lanjut tingkat keunggulan, sebuah pendekatan untuk menggali keunggulan kompetitif organisasi metode VRIO (Value-Rareness-Immitation-organization) dapat dijadikan sebuah acuan yang praktis (Barney, 1991). Hal ini sejalan dengan konsep Resources based value (RBV). Kompleksitas dan perkembangan perubahan menjadikan analisis VRIO adalah sebuah kebutuhan dalam menggali potensi persaingan dengan kompetitor dan bahkan potensi kompetitor. Analisis SWOT dianggap hanya mampu untuk mengetahui kondisi kekinian tanpa memahami tantangan dan perubahan dimasa yang akan datang.

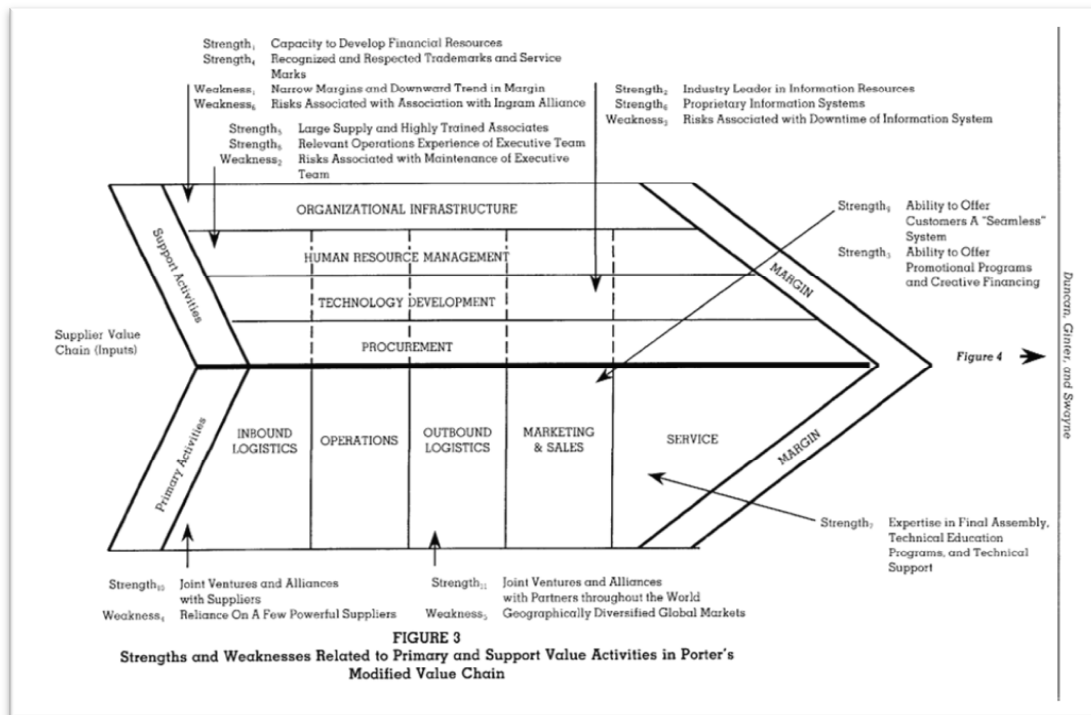
Pesic, Milic, & Stankovic (2013) menegaskan bahwa SDM memiliki peran penting dalam persaingan berdasarkan teori RBV, serta meyakini bahwa ada kaitan yang erat antara manajemen SDM dengan keunggulan

kompetitif. Hal ini disebabkan oleh perilaku SDM yang ditunjukkan dengan biaya dan kualitas proses dalam bisnis.



VRIO adalah singkatan dari Value/ nilai, Rareness/ kematangan, Immitation/ kemudahan untuk ditiru, organization/ Organisasi. Value/ nilai bertujuan untuk menguji sebuah strenght yang dimiliki mampu untuk menangkap peluang yang ada dan menetralsis hambatan/tantangan yang dihadapi. Strength yang dianggap mampu untuk menangkap peluang dan menetralsis hambatan/tantangan diprediksikan akan mengarahkan pada kemampuan organisasi atas sebuah nilai kompetitif. Sedangkan rareness/kematangan adalah alat uji terhadap strength yang memiliki nilai kemampuan kompetisi yang seimbang atau sudah matang dalam menghadapi competitor. Analisa immitation/kemudahan untuk ditiru adalah proses uji strength berikutnya untuk mengetahui apakah strength yang bernilai dan matang tersebut memiliki karakteristik untuk mudah/sulit untuk ditiru oleh competitor atau tidak, baik dengan cara di duplikasi atau di ganti dengan keunggulan yang lain. Tingkat keunggulan ini akan dipengaruhi oleh perjalanan sejarahnya, hasil dari berbagai macam keputusan-keputusan

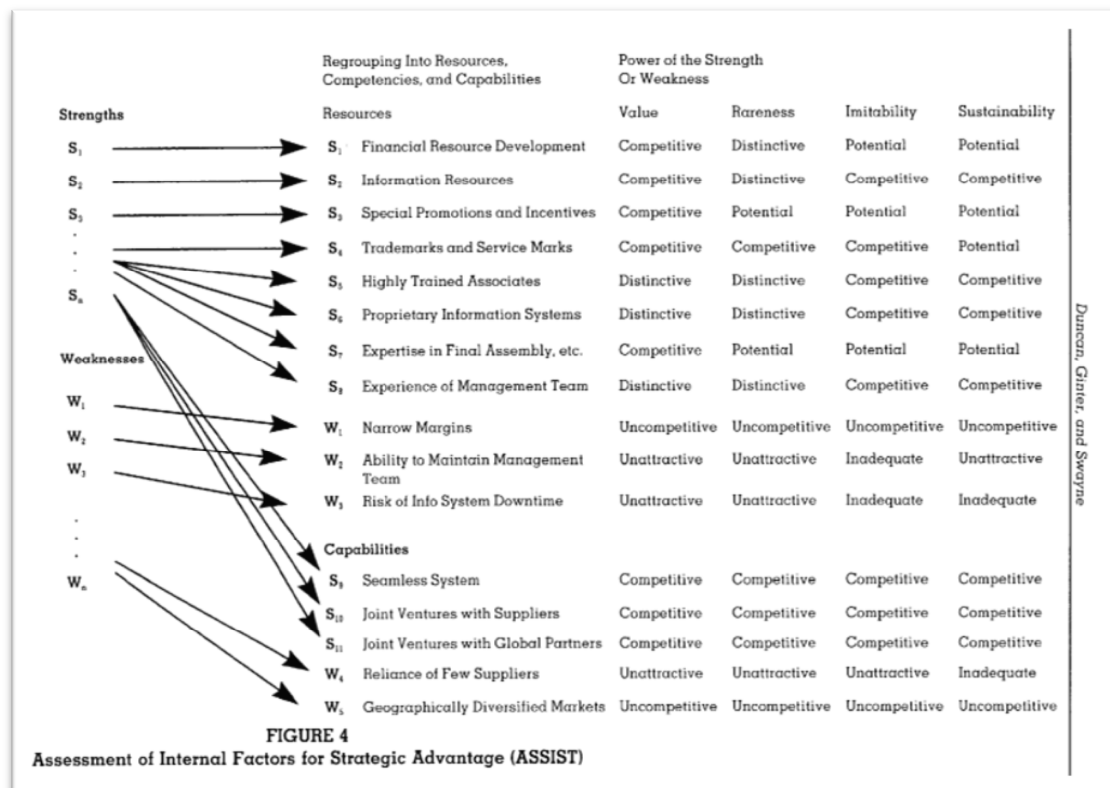
kecil, dan tingkat kepentingan dari sumberdaya sosial yang lebih kompleks. Semua strength yang bernilai, matang dan unik karena susah untuk di duplikasi perlu diorganisir dengan baik oleh organisasi. Sehingga uji organization/organisasi adalah tahap yang diperlukan untuk menjawab apakah segala kemampuan dan keunggulan yang dimiliki bisa terorganisir dengan baik atau tidak.



Analisis Value Chain Sumber: Duncan, Ginter, & Swayne (1998)

Duncan, Ginter, & Swayne (1998) bahkan mengusulkan pendekatan manajerial dalam mengelola VRIO dalam mengeksplorasi kerangka stratejik secara menyeluruh di sebuah organisasi. Mereka beranggapan bahwa untuk mengetahui keunggulan kompetitif sebuah organisasi bisnis, maka sebuah organisasi harus dianalisis secara komprehensif meliputi posisi organisasi dalam lingkungan bisnisnya, ruang kompetisi yang dapat diraih oleh perusahaan baik dalam membangun pasar, mempertahankan dan

mengembangkan cakupan pasar mereka. Oleh karena itu keunggulan kompetitif sebuah perusahaan tergantung pada lokasi bisnis dan layanan yang dimiliki. Namun pada lingkungan bisnis yang tidak stabil, perusahaan harus memiliki kematangan dalam menguasai industrinya. Sehingga perusahaan harus memperhatikan perubahan lingkungan eksternalnya agar karakteristik perusahaan dapat menyesuaikan tuntutan pasar.



Assessment of Internal-factor for Strategic-advantages Chain Sumber: Duncan, Ginter, & Swayne (1998)

Analisa internal meliputi seluruh potensi keunggulan kompetitif dalam rangkaian nilai (*value chain*) dalam perusahaan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui tingkat potensi pengorganisasian potensi nilai yang dimiliki. Dengan menggunakan pendekatan ASSIST (*Assessment of Internal-factor*

for *Strategic-advantages*), peta keunggulan kompetitif sebuah perusahaan dapat dipotret dengan lebih detil dalam kerangka strategis.

Konsep Keunggulan Kompetitif MSDM Stratejik

Pendekatan universal, kontingensi atau pendekatan configurational dalam manajemen SDM strategis merupakan elemen penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam hal kualitas, biaya dan fleksibilitas. Manajemen SDM strategis secara prosedural atau sistemik menempatkan manusia sebagai pusat perhatian. Yang dimaksud dengan manusia itu tidak berarti karyawan, tetapi juga merangkul orang-orang yang ada dalam organisasi yang mendukung proses. Melalui mereka, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai. Dalam perspektif RBV adalah beberapa kategori sumberdaya dimana manajemen SDM strategis dapat dibangun dengan sarana fisik, organisasional, keuangan, teknologi dan SDM. Sebagai asset, SDM harus dikelola untuk pencapaian tujuan kesuksesan bisnis jangka panjang. Potensi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari SDM adalah inti dari SDM yang bernilai, matang, tidak mudah dicontoh dan diganti serta mudah diorganisir.

Sebagai sumberdaya yang bernilai, SDM memiliki perbedaan karena berbagai tuntutan pekerjaan yang beragam yang mensyaratkan ketrampilan, pengetahuan dan perilaku yang beragam. Perbedaan kontribusi SDM dalam organisasi juga berarti memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan tingkatan masing-masing. Kematangan dalam kemampuan kualitas dan kemampuan pekerja yang tinggi terkait dengan tingkat ketrampilan dan kompetensi. Ketidakhadiran dalam mengimitasi asset SDM, pesaing harus mampu untuk mengidentifikasi dan menduplikasi setiap elemen human capital SDM yang dimiliki.

Mendapatkan keunggulan kompetitif adalah dasar dari praktek kolektif dalam sebuah lingkungan bisnis. Yang tidak hanya mengandalkan

manajemen SDM, namun juga melibatkan hal-hal terkait employment security, recruitment selectivity, high wages, incentive pay, employee ownership, information sharing, participation and empowerment, self-managed teams, training and skills development, cross-utilization dan cross-training symbolic egalitarianism, wage compression dan promotion. Keunggulan kompetitif juga akan dicapai jika manajemen SDM strategis secara berkelanjutan menginvestasikan reputasi dan menekankan kebutuhan kebijakan dan praktek manajemen SDM, serta menyesuaikan dengan strategi bisnis dan konteks eksternalnya. Fokus yang harus diberikan adalah kepada biaya dan kualitas dimana proses yang dilalui, system dan prosedur mampu mengkonsolidasikan kemampuan, terjadi pembelajaran yang berkelanjutanm kinerja yang tinggi pada setiap individu dan tingkat kelompokm serta adanya keseimbangan penghargaan materi dan non materi. Oleh karena itu perlu diperhatikan terkait dengan tingkat retention dan turnover serta motivasi, moral dan produktivits, inovasi, kreativitas dan pemecahan masalah, kerja tim, sinergi antar semua tingkat.

Menurut Fottler, Phillips, Blair, dan Duran (1990) kerangka pengelolaan SDM strategis terdiri dari menentukan dan fokus pada keinginan pada hasil strategis, indentifikasi dan implementasi aktivitas manajemen SDM yang penting, dan menjaga keunggulan bersaing. Oleh karena itu dalam membangun strategi pengelolaan SDM, manajer perlu melakukan penilaian terhadap lingkungan dan misi organisasi, menyusun strategi bisnis organisasi dimana penilaian SDM dilakukan berdasarkan strategi yang telah ditentukan. Manajer juga harus membandingkan SDM yang ada dari sisi jumlah, karakter, dan praktek manajemen SDM yang sesuai dengan persyaratan strategis dalam organisasi, serta menyusun strategi SDM berdasarkan perbedaan antara idealita dan realitas SDM yang dimiliki dn menjalankan manajemen SDM untuk mendorong strategi dan mencapai keunggulan bersaing.

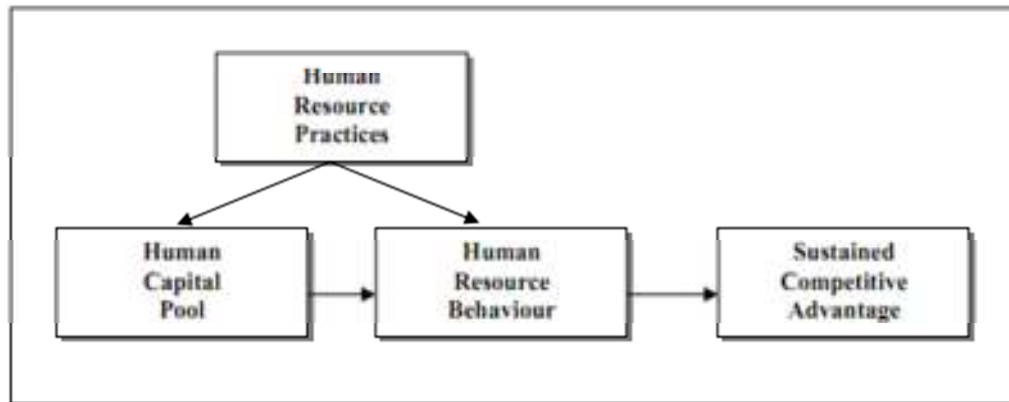


Figure 1 A Model of Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage (Wright et al., 1994)

Dalam penjelasannya Barney (1991) memberikan gambaran kaitan antara SDM dengan potensi keunggulan kompetitif sebuah perusahaan. Pengelolaan SDM yang mensinkronkan seluruh potensi sumberdaya manusia diarahkan pada aplikasi dan implikasi berperilaku dalam organisasi yang mendukung terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini diyakini karena SDM adalah pelaku kunci dalam sebuah perusahaan yang akan menentukan arah dan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.

Sementara Nuno, & Nelson, (2012) berusaha mengintegrasikan sebuah proses yang harus dilalui sebuah perusahaan dalam menghasilkan sebuah produk dalam kerangka menjaga keunggulan kompetitif perusahaan didalam sebuah industri. Pengembangan produk baru yang kompetitif diyakini dipengaruhi secara signifikan oleh keberadaan dan kondisi SDM yang dimiliki dan bagaimana SDM diperlakukan dalam tingkatan strategis perusahaan. Kapasitas SDM dianggap sebagai hasil dari integrasi perusahaan pada sumber-sumberdaya kritis. Kapabilitas adalah hasil dari bagaimana perusahaan mengintegrasikan berbagai kapabilitas sumberdaya kritis ini dengan organisasi.

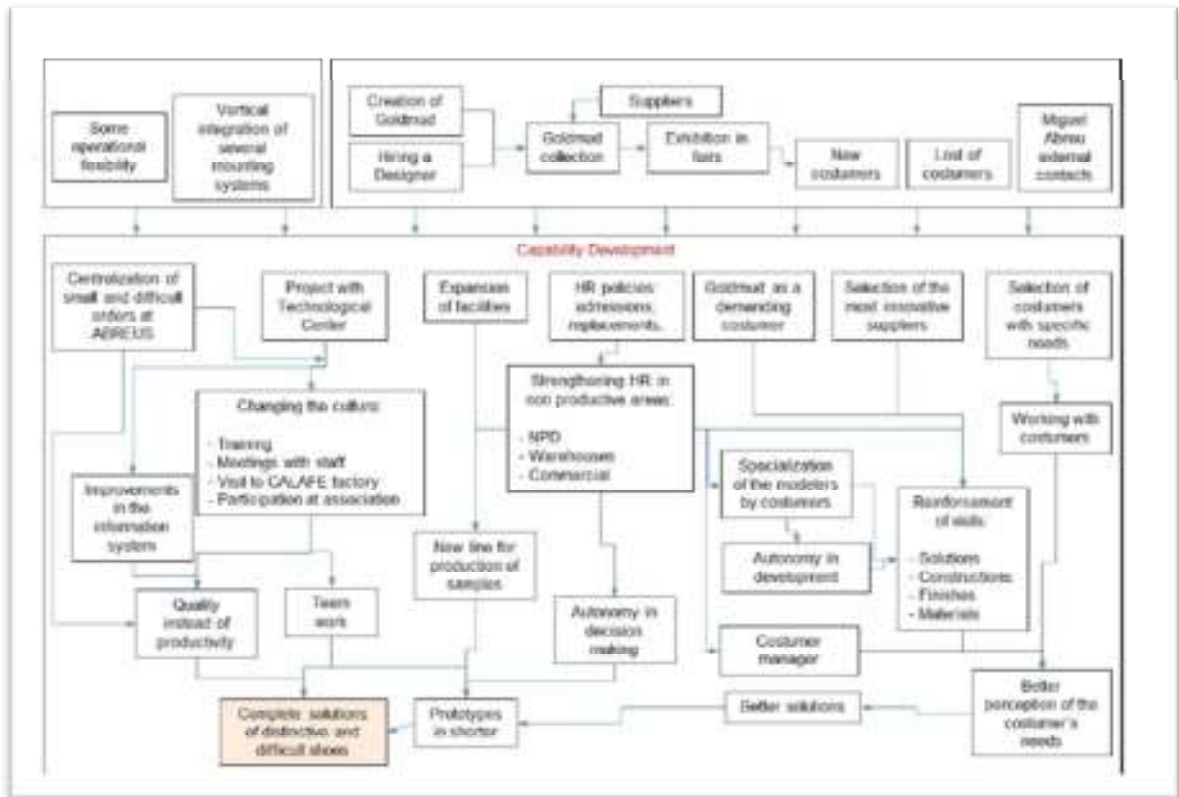
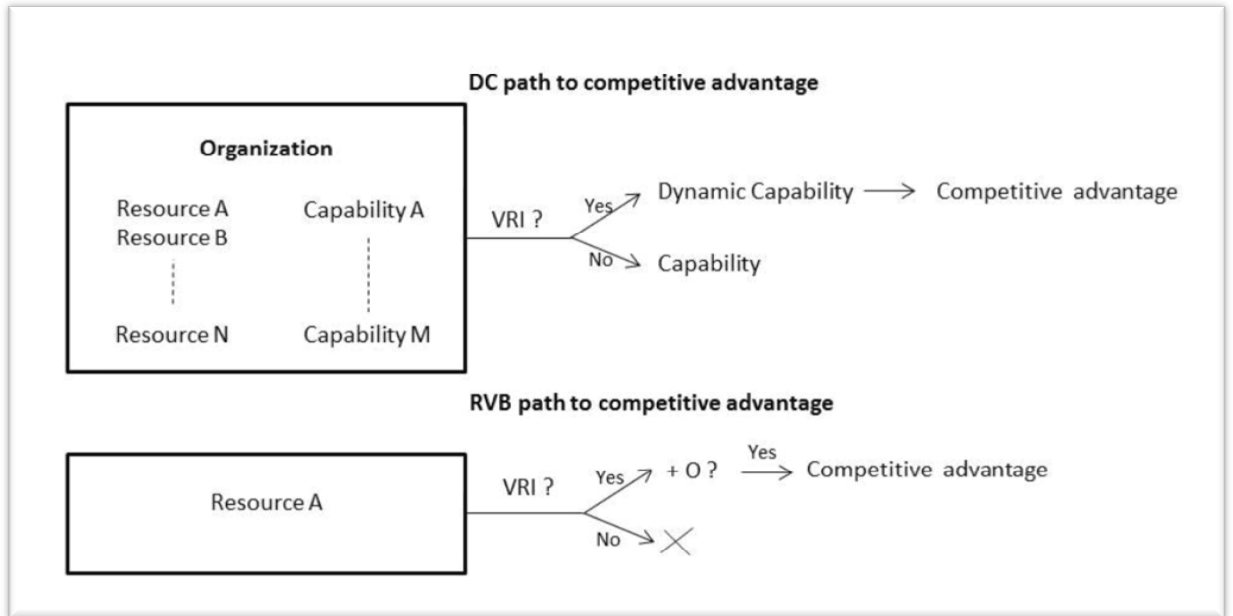


Figure Model pengembang produk baru berdasarkan keunggulan kompetitif SDM, sumber Nuno, & Nelson, (2012)

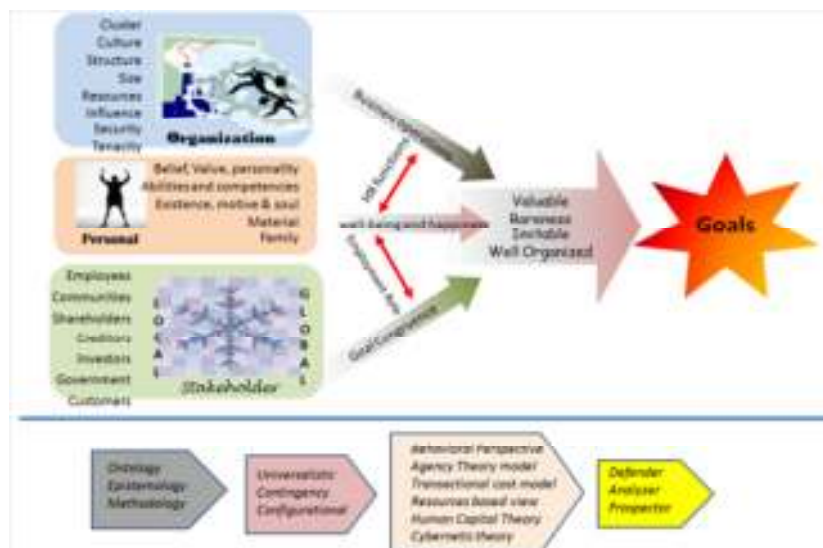
Nuno, & Nelson, (2012) menambahkan bahwa keunggulan kompetitif perlu memperhatikan dinamika bisnis dan kapasitas yang dimiliki SDM perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu kemampuan mengorganisir kemampuan SDM oleh perusahaan tidak hanya mengandalkan sebuah sistem yang statis. Oleh karena itu perspektif dinamis (Vivien-chen & Indartono, 2011) menjadi hal yang penting untuk mengantisipasi perkembangan bisnis secara eksternal dan pertumbuhan kapasitas SDM internal.



Nuno, & Nelson, (2012)

BAB 3 KARAKTER PILAR MSDM STRATEJIK

Pengelolaan SDM Strategis mempertimbangkan paling tidak 3 pilari yaitu organisasi, individu dan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu seluruh karakter dan kondisi ketiga pilar tersebut sangat bermanfaat dalam mendisain model MSDM Strategis.



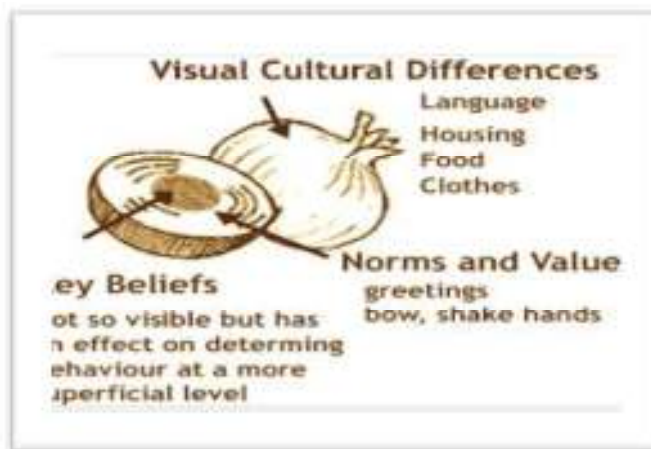
Karakter organisasional

Menurut The Nevereverend Slaine Fullerton (2001), organisasi bisa dilihat dari berbagai karakter diantaranya adalah ukuran/size, Sumberdaya/resources, pengaruh/influence, keamanan/sacurity dan keuletan/tenacity. Ukuran organisasi, adalah ukuran seberapa besar organisasi tersebut seperti hal karyawan, kantor, sejumlah lokasi fisik, dan sejenisnya. Sebuah Perusahaan dengan ukuran 1 mungkin bisa dikelola dari rumah karena bisa jadi hanya mempekerjakan suami dan istri. Sebuah Perusahaan dengan ukuran 5 atau 6 bisa adalah perusahaan nasional besar yang mempekerjakan banyak orang dan memiliki beberapa kantor cabang di seluruh negeri. Ukuran tertinggi mewakili perusahaan multinasional dan

mungkin lebih besar (seperti perusahaan yang mencakup bukan hanya negara). Karakteristik sumberdaya adalah ukuran dari barang modal dan bahan fisik yang diakses organisasi. Sebuah daya yang besar ditunjukkan dengan organisasi yang memiliki banyak fasilitas seperti, rumah sakit bedah di fasilitas utama mereka, dan kemampuan untuk membeli apa yang mereka ingin. Karakteristik pengaruh adalah ukuran dari seberapa berpengaruh organisasi ini di dunia pada umumnya. Dapatkah organisasi ini mengerahkan cukup kekuatan politik atau sosial untuk mendapatkan apa yang diinginkannya tanpa tindakan langsung? Sebuah perusahaan dengan pengaruh yang cukup tinggi dapat melakukan apa saja seperti menjadikan seseorang kehilangan arti, mengendalikan keputusan kasus pengadilan, atau bahkan mengatur undang-undang. Karakteristik keamanan adalah ukuran seberapa baik suatu organisasi penjaga rahasia mereka, dan seberapa baik mereka melindungi kepentingan mereka. Tenacity adalah ukuran dari seberapa kuat dorongan organisasi mencapai tujuannya. Skor Keuletan tinggi menggambarkan daya dorong, mungkin ketegasan Skor Keuletan yang rendah menunjukkan sebuah organisasi yang kurang didorong menuju tujuannya, dan mungkin menunjukkan keengganan untuk menggunakan cara-cara tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Secara umum karakter organisasi dibagi menjadi tiga yaitu Klaster/kelompok bisnis, budaya, struktur organisasi. Kelompok usaha adalah konsentrasi geografis yang menghubungkan antar kepentingan bisnis, pemasok, dan lembaga-lembaga terkait di bidang tertentu. Cluster dianggap mampu meningkatkan produktivitas sehingga perusahaan dapat bersaing secara nasional dan global. Terminologi klaster bisnis ini juga dikenal sebagai klaster industry, klaster persaingan dan atau klaster Porterian. Klaster bisnis dapat dibagi menjadi kelompok geografis, kelompok bisnis sektoral seperti sector kelautan, kehutanan, dan lainnya, klaster horizontal seperti hubungan antar bisnis dalam kerjasama sumberdaya, dan klaster vertical seperti kelompok bisnis supplychain.

Karakter organisasi kedua adalah karakter budaya. Budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar bersama yang ditemukan atau dikembangkan yang dianggap sah dan diajarkan kepada anggota sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasa sesuatu dalam beraktivitas. Budaya organisasi juga diasumsikan sebagai sekelompok nilai-nilai dan norma-norma spesifik yang dibagikan dalam kelompok dalam sebuah organisasi dan menjadi pengendali dalam interaksi mereka dengan pemangku kepentingan dilura organisasi. Sedangkan Ravasi dan Schultz (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat kesepakatan asumsi mental yang mengarahkan cara pandang dan perilaku dalam sebuah organisasi dengan menentukan perilaku yang diterima dalam berbagai kondisi.



Perspektif komunikasi organisasi dalam memandang budaya terdiri dari perspektif tradisionalisme, interpretivisme, dan interpretivis kritis. Perspektif tradisionalisme memandang tampilan budaya melalui hal-hal obyektif seperti cerita, ritual, dan symbol. Cara pandang Interpretivisme: beranggapan bahwa tampilan budaya dilihat melalui jaringan makna bersama (anggota organisasi berbagi makna subjektif). Sedangkan perspektif Kritis-interpretivisme menilai tampilan budaya melalui jaringan berbagi makna serta

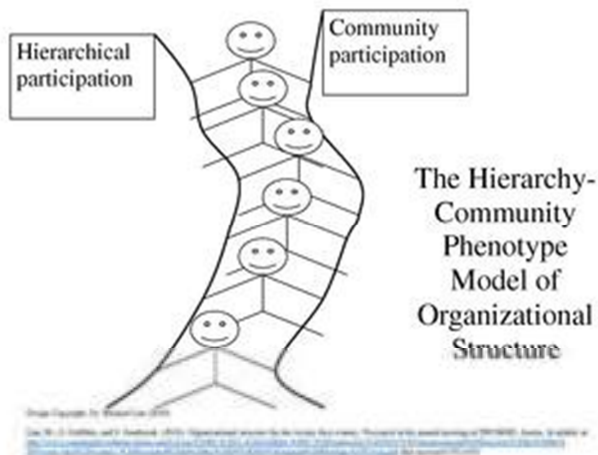
Country	Power Distance		Individualism versus Collectivism		Masculinity versus Femininity		Uncertainty Avoidance		Long versus Short-Term Orientation	
	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank
Argentina	49	35-36	46	22-23	56	20-21	86	10-15		
Australia	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22-24
Austria	11	53	55	18	79	2	70	24-25	31	22-24
Belgium	65	20	75	8	54	22	94	5-6	38	18
Brazil	69	14	38	26-27	49	27	76	21-22	65	0
Canada	39	39	80	4-5	52	24	48	41-42	23	30
Chile	65	24-25	23	38	28	40	86	10-15		
Colombia	67	17	13	49	64	11-12	80	20		
Costa Rica	35	42-44	15	46	21	48-49	86	10-15		
Denmark	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
Ecuador	78	8-9	8	52	63	13-14	67	28		
Finland	23	46	63	17	26	47	59	31-32	41	14
France	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15	29	17
Germany	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	22-24
Great Britain	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	28-29
Greece	60	27-28	35	30	57	18-19	112	1		
Guatemala	95	2-3	6	53	37	43	101	3		
Hong Kong	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50	96	2
Indonesia	78	8-9	14	47-48	46	30-31	48	41-42		
India	77	10-11	48	21	56	20-21	40	45	61	7
Iran	58	29-30	41	24	43	35-36	59	31-32		
Ireland	28	49	70	12	88	7-8	35	47-48	43	13
Israel	13	52	54	19	47	29	81	19		
Italy	50	34	76	7	70	4-5	75	23	34	19
Jamaica	45	37	39	25	68	7-8	13	52		
Japan	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	4
Korea (South)	60	27-28	18	43	39	41	85	16-17	75	5
Malaysia	104	1	26	36	50	25-26	36	46		
Mexico	81	5-6	30	32	69	6	82	18		
Netherlands	38	40	80	4-5	14	51	53	35	44	11-12
Norway	31	47-48	69	13	8	52	50	38	44	11-12
New Zealand	22	50	79	6	58	17	49	39-40	30	25-26
Pakistan	55	32	14	47-48	50	25-26	70	24-25	0	34
Panama	95	2-3	11	51	44	34	80	10-15		
Peru	64	21-23	16	45	42	37-38	87	9		
Philippines	94	4	32	31	64	11-12	44	44	10	31-32
Portugal	63	24-25	27	33-35	31	45	104	2	30	25-26
South Africa	49	35-36	65	16	63	13-14	49	39-40		
Salvador	66	18-19	19	42	40	40	94	5-6		

(continued)

Berbagai faktor yang memberikan pengaruh pada budaya organisasi menurut Gerry Johnson adalah paradigma, system kendali, struktur organisasi, struktur kekuasaan, symbol, rutinitas, dan mitos dan sejarah organisasi. Beberapa kultur organisasi yang diyakini berkembang dalam dunia bisnis diantaranya adalah budaya konstruktif, budaya pasif/difensif, dan budaya agresif. Budaya konstruktif dapat ditunjukkan dengan tingkat pencapaian tujuan organisasi, aktualisasi diri, penanganan SDM, dan afiliasi. Budaya pasif/defensive ditunjukkan dengan sikap persetujuan, sikap umum, sikap ketergantungan dan sikap penolakan. Budaya agresif ditunjukkan dengan sikap oposisi, kekuasaan, persaingan, dan perfeksionis.



Karakter ketiga organisasi adalah struktur organisasi. Struktur organisasi terdiri atas berbagai aktivitas seperti alokasi tugas, koordinasi dan supervisi, yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Berbagai tipe struktur organisasi dalam dunia bisnis diantaranya adalah struktur pra birokratis, birokrasi, fungsional, divisional, matrik, struktur ramping, struktur tim, struktur jaringan, struktur virtual, dan model hirarki komunitas.



Karakter Individu

Secara umum Karakter individu terbentuk dari kepribadian, nilai dan keyakinan, budaya, ketrampilan dan kemampuan, dan motif.

Kepribadian

Kepribadian adalah berbagai cara dimana reaksi dan interaksi seorang individu diukur dari berbagai perannya. Oleh karena itu kepribadian diyakini dibentuk dari keturunan, lingkungan dan situasi yang dihadapi. Menurut The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), kepribadian dibagi menjadi beberapa tipe yaitu Extrovet (外向的) vs. Introvet (E or I), Sensing vs. Intuitive (S or N), pemikiran/Thinking vs. Feeling/perasaan (T or F), dan Penilaian/Judging vs. Anggapan/Perceiving (P or J). Sedangkan dalam perspektif The Big Five Model dimensi kepribadian terdiri dari Keterbukaan/Extroversion (外向性), Keramahan/Agreeableness (隨和性), kehati-hatian/Conscientiousness (認真盡責性), stabilitas emosi/Emotional Stability (情緒穩定性), dan keterbukaan terhadap pengalaman/Openness to Experience (嘗試性). Perilaku ekstrovet menurut big five terdiri dari sociable, Supel/Gregarious (合群的), dan ketegasan/Assertive (獨斷的) Perilaku Agreeableness (隨和性) terdiri dari sikap baik/Good-natured, kerjasama/Cooperative, dan dipercaya/Trusting. Sedangkan perilaku Conscientiousness (認真盡責性) terdiri dari tanggungjawab/Responsible, ketergantungan/dependable, gigih/Persistent (堅持不懈的), dan terorganisir/Organized. Emotional Stability (情緒穩定性) terdiri dari perilaku positif dan negative seperti kalem/Calm (鎮靜的), percaya diri/Self-confident, aman/secure (牢靠的) dalam tekanan, gugup/Nervous (緊張不安的), tertekan/depressed (憂鬱的), dan tidak merasa aman dalam tekanan. Perilaku Openness to Experience (嘗試性) ditunjukkan dengan sikap penasaran/Curious (好奇的), berkhayal/Imaginative (有想像力的), artistik, dan sensitive.

Para pakar mendeskripsikan perilaku kerja menjadi berbagai pendekatan di antaranya adalah perilaku machiavellianism, dan narcissism. Sikap maciavelis yaitu tingkat perilaku pragmatis seseorang, perilaku pengelolaan emosional, dan percaya bahwa tujuan dapat menghalalkan segala cara. Sedangkan sikap nasis ditunjukkan pada seorang yang diri dianggap sangat penting, menuntut kekaguman berlebihan pada dirinya, merasa bermartabat, dan sombong. Perilaku kerja lain adalah risk taker dimana seseorang cenderung untuk tergesa-gesa dalam membuat keputusan, menggunakan sedikit informasi dalam memutuskan sesuatu, dan cenderung bekerja pada organisasi wirausaha.

Nilai dan keyakinan

Nilai adalah modus perilaku individu yang digambarkan dalam interaksi social seperti menentukan perilaku apa yang benar dan baik. Nilai-nilai kehidupan dianggap penting karena memberikan pemahaman atas sikap, motivasi, dan perilaku seseorang dan budayanya, mempengaruhi persepsi seseorang terhadap dunia disekelilingnya, menunjukkan persepsi atas kebenaran dan kesalahan, dan memberikan pengaruh bahwa beberapa perilaku dan hasil akan dinilai orang lain. Menurut Rokeach, nilai-nilai terdiri dari terminal values dan instrumental values. Terminal values adalah akhir dari sebuah maksud/keinginan, dan target yang akan dicapai seseorang dalam kurung waktu tertentu. Sedangkan instrumental values adalah cara dan mekanisme perilaku dari seseorang yang ditujukan untuk mencapai salah satu tujuan terminal value.

Terminal Values	Instrumental Values
A comfortable life (a prosperous life)	Ambitious (hardworking, aspiring)
An exciting life (a stimulating, active life)	Broad-minded (open-minded)
A sense of accomplishment (lasting contribution)	Capable (competent, effective)
A world at peace (free of war and conflict)	Cheerful (lighthearted, joyful)
A world of beauty (beauty of nature and the arts)	Clean (neat, tidy)
Equality (brotherhood, equal opportunity for all)	Courageous (standing up for your beliefs)
Family security (taking care of loved ones)	Forgiving (willing to pardon others)
Freedom (independence, free choice)	Helpful (working for the welfare of others)
Happiness (contentedness)	Honest (sincere, truthful)
Inner harmony (freedom from inner conflict)	Imaginative (daring, creative)
Mature love (sexual and spiritual intimacy)	Independent (self-reliant, self-sufficient)
National security (protection from attack)	Intellectual (intelligent, reflective)
Pleasure (an enjoyable, leisurely life)	Logical (consistent, rational)
Salvation (saved, eternal life)	Loving (affectionate, tender)
Self-respect (self-esteem)	Obedient (dutiful, respectful)
Social recognition (respect, admiration)	Polite (courteous, well-mannered)
True friendship (close companionship)	Responsible (dependable, reliable)
Wisdom (a mature understanding of life)	Self-controlled (restrained, self-disciplined)

Contoh berbagai nilai yang dimiliki berdasarkan generasi:

	Angkatan kerja	Usia (tahun)	Nilai-nilai kerja dominan
Veterans	1950an atau awal 1960an	65+	Pekerja keras, konservatif, sesuai dan loyal pada organisasi
Boomers	1965-1985	40 -60	Sukses, prestasi, ambisi, tidak suka otoritas, loyalitas pada karir
Xers	1985-2000	20-40	Keseimbangan kerja / hidup, berorientasi tim, tidak suka aturan, loyalitas pada hubungan
Nexters	2000 to present	Dibawah 30	Percaya diri, kesuksesan finansial, mandiri tetapi berorientasi tim, loyalitas pada diri dan hubunga

Ketrampilan dan kemampuan

Dengan mengetahui perbedaan ketrampilan seseorang, pengelola SDM dapat meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan kinerja mereka. Kemampuan adalah kapasitas seseorang dalam menyelesaikan berbagai tugas dalam pekerjaan. Kapasitas ini terdiri dari kapasitas intelektual dan fisik. Kapasitas intelektual adalah kapasitas untuk menyelesaikan aktifitas mental, pemikiran, dan penyelesaian masalah. Kapasitas interktual terdiri dari 7 dimensi yaitu jumlah bakat, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan ingatan. Bakat adalah kemampuan untuk melakukan aritmatika cepat dan akurat, Pemahaman Verbal adalah kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan kata satu sama lain, Kecepatan persepsi adalah kemampuan untuk mengidentifikasi kesamaan visual dan perbedaan cepat dan akurat. Sementara Penalaran induktif adalah Kemampuan untuk mengidentifikasi urutan logis dalam masalah dan kemudian memecahkan masalah. Penalaran deduktif adalah Kemampuan untuk menggunakan logika dan menilai implikasi dari argumen. Visualisasi spasial adalah Kemampuan untuk membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat jika posisinya dalam ruang diubah. Ingatan adalah kemampuan untuk mempertahankan dan mengingat pengalaman masa lalu.

Sementara kecerdasan terdiri dari kecerdasan kognisi, social, emosi, dan budaya. Kecerdasan kognisi adalah kemampuan dalam uji kecerdasan secara umum, sedangkan kecerdasan social adalah kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain secara efektif. Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengidentifikasi, memahami dan mengelola emosi, sementara kecerdasan kultural adalah perhatian terhadap berbagai perbedaan budaya dan kemampuan beraktivitas dalam situasi budaya yang berbeda dengan baik.

Kemampuan fisik adalah kapasitas untuk mengerjakan tugas yang tergantung atas stamina, ketangkasan (kecepatan atau ketepatan), dan

kekuatan. Faktor kekuatan ditunjukkan dengan kekuatan dinamis/gerak, kekuatan batang/lengan, kekuatan statis, dan kekuatan ledakan. Sedangkan Faktor fleksibilitas adalah fleksibilitas perluasan, fleksibilitas dinamis, dan Faktor-faktor lain, sementara kemampuan koordinasi tubuh ditunjukkan dengan keseimbangan dan daya tahan tubuh.

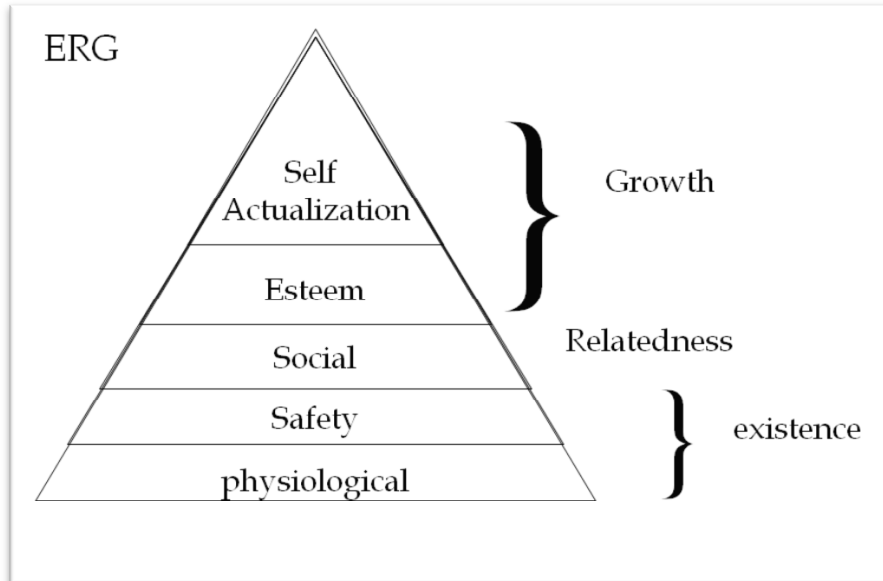
Motivasi

Motivasi adalah proses penilai terhadap intensitas, arah, dan kegigihan seseorang dalam mencapai tujuannya. Intensitas seseorang ini tergantung dengan seberapa keras usaha dari seseorang, sementara arah adalah upaya yang berhubungan dengan keuntungan organisasi. Sementara kegigihan diukur dari seberapa lama seseorang dapat mengelola usahanya.

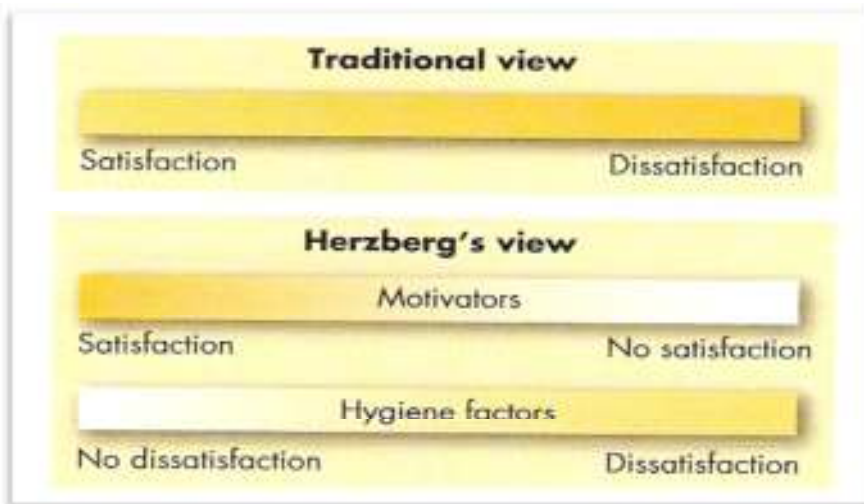
Berbagai teori motivasi telah menjadi bahan diskusi para ahli. Diantaranya adalah teori Maslow, teori hirarki kebutuhan ERG, Teori X dan Y, Two factor /hygiene theory, McClelland's Theory of Needs (Kinerja, kekuasaan, dan hubungan), Cognitive evaluation theory, Goal setting theory, MBO Program, Self efficacy theory, Reinforcement theory, cognitive theory, Equity theory, dan Expectancy theory.



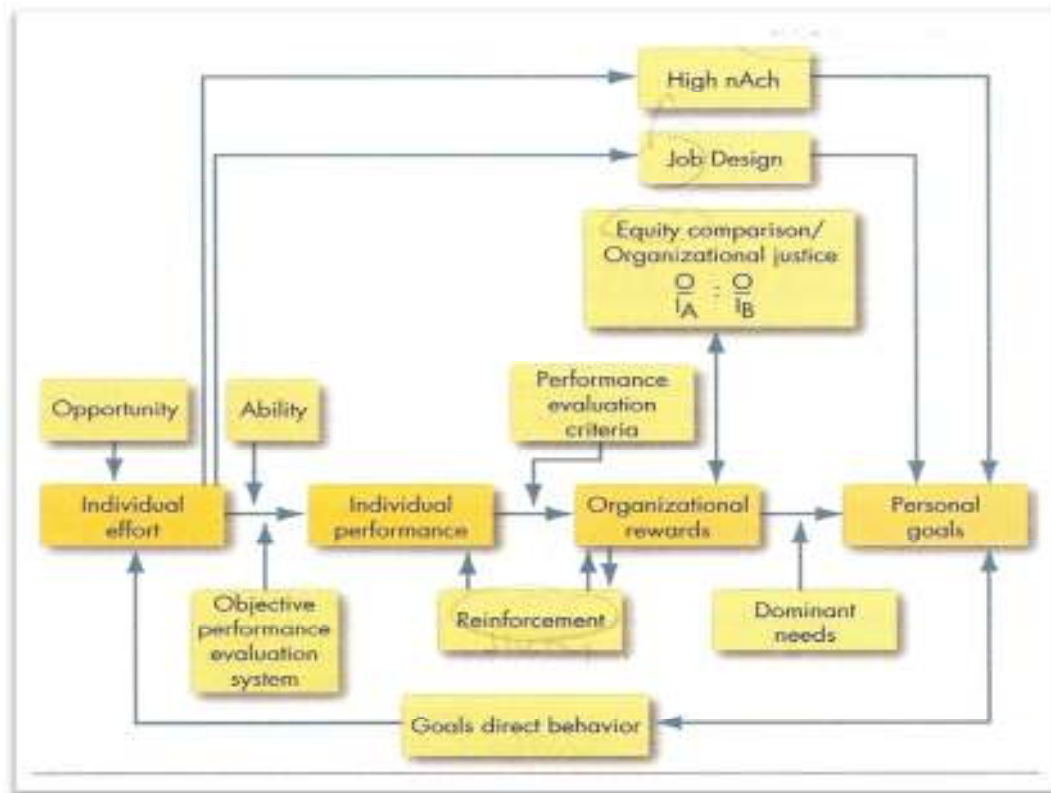
Teori motivasi Maslow



Teori motivasi ERG



Two factor /hygiene theory



Keterkaitan antar teori motivasi

Karakter pemangku Kepentingan

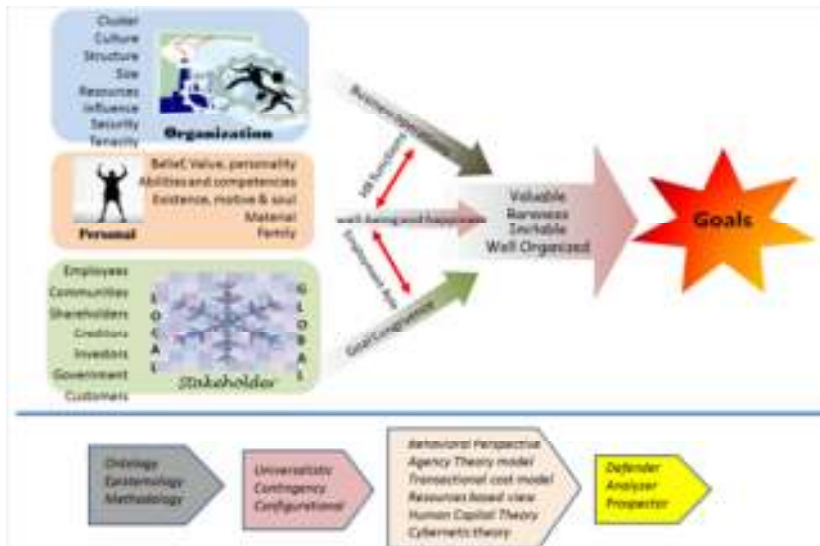
Sebuah pemangku kepentingan perusahaan adalah pihak yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan dari bisnis secara keseluruhan. Konsep pemangku kepentingan pertama kali digunakan dalam sebuah memorandum internal yang 1963 di Stanford Research Institute. Pemangku kepentingan dideskripsikan sebagai "kelompok-kelompok yang tanpa dukungan organisasi akan tidak ada lagi." Teori ini kemudian dikembangkan dan diperjuangkan oleh R. Edward Freeman pada 1980-an. Konsep ini kemudian memperoleh penerimaan luas dalam praktek bisnis dan teori berkaitan dengan manajemen strategis, tata kelola perusahaan, tujuan bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Diantara para pemangku jabatan tersebut adalah pihak pemerintah, karyawan, pelanggan,

pemasok, kreditor, komunitas, serikat pekerja, dan pemilik usaha. Mereka adalah orang-orang yang akan terpengaruh oleh usaha dan dapat mempengaruhi tapi yang tidak terlibat secara langsung dengan melakukan pekerjaan. Di sektor swasta, pemangku kepentingan adalah orang-orang yang (atau mungkin) terpengaruh oleh tindakan yang diambil oleh sebuah organisasi atau kelompok. Contohnya adalah orang tua, anak-anak, pelanggan, pemilik, karyawan, rekan, mitra, kontraktor, dan pemasok, orang-orang yang terkait atau terletak di dekatnya. Setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau yang dipengaruhi oleh pencapaian tujuan kelompok. Mereka juga adalah seorang individu atau kelompok yang berkepentingan dengan kelompok atau kesuksesan organisasi dalam memberikan hasil yang diharapkan dan dalam menjaga kelangsungan hidup kelompok atau produk dan / atau jasa organisasi. Stakeholder mempengaruhi program, produk, dan jasa. Pemengku kepentingan juga setiap organisasi, badan pemerintah, atau individu yang memiliki saham di atau mungkin dipengaruhi oleh pendekatan yang diberikan kepada regulasi lingkungan, pencegahan polusi, konservasi energi, dan lain-lain. Demikian juga seorang peserta dalam upaya mobilisasi masyarakat, yang mewakili segmen tertentu dari masyarakat. Anggota dewan sekolah, organisasi lingkungan, pejabat terpilih, kamar perwakilan perdagangan, anggota dewan penasehat lingkungan, dan pemimpin agama adalah contoh dari stakeholder lokal.

Stakeholders	Examples of interests
Government	taxation, VAT, legislation, low unemployment, truthful reporting.
Employees	rates of pay, job security, compensation, respect, truthful communication.
Customers	value, quality, customer care, ethical products.
Suppliers	providers of products and services used in the end product for the customer, equitable business opportunities.
Creditors	credit score, new contracts, liquidity.
Community	jobs, involvement, environmental protection, shares, truthful communication.
Trade Unions	quality, Staff protection, jobs.
Owner	have interest of the success of his/her business.

Peta pemangku kepentingan menurut Mitchell, Agle et al. (1997) mengusulkan klasifikasi stakeholder berdasarkan kekuatan untuk mempengaruhi, legitimasi hubungan masing-masing stakeholder dengan organisasi, dan urgensi klaim stakeholder pada organisasi. Hasil klasifikasi ini dapat menetapkan kelompok stakeholder yang layak atau memerlukan perhatian manajer. Sedangkan Fletcher, Guthrie et al. (2003) pemangku kepentingan dipetakan berdasarkan nilai hierarki dan area kinerja kunci. Menurut Cameron, Crawley et al. (2010) peringkat stakeholder dibagi berdasarkan kebutuhan dan kepentingan relatif stakeholder kepada orang lain dalam jaringan. Savage, Nix et al. (1991) menawarkan cara untuk mengklasifikasikan stakeholder sesuai dengan potensi ancaman dan potensi kerjasama. Sedangkan Turner, Kristoffer dan Thurloway (2002) menganggap peta pemangku kepentingan adalah hasil dari identifikasi, penilaian kesadaran, dukungan, dan pengaruh yang mengarah pada strategi komunikasi dan kepuasan pemangku kepentingan. Dimensi kepentingan yang mewakili pemangku kepentingan adalah dimensi kekuatan (tinggi, sedang, rendah), dukungan (positif, netral, negatif), Pengaruh (tinggi atau rendah), dan dimensi kebutuhan (kuat, menengah, lemah)

BAB 4 KONSEKUENSI MSDM STRATEJIK



Model teori MSDM

Alasan mendasar dalam manajemen SDM strategis adalah bahwa organisasi mengadopsi sebuah strategi yang mensyaratkan praktek SDM yang berbeda dengan yang disyaratkan organisasi yang mengadopsi strategi yang lain. Oleh karena itu penerapan manajemen SDM harus dijelaskan dalam strategi organisasi agar mampu menghasilkan kinerja yang tinggi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan model strategi organisasi dengan penerapan praktek manajemen SDM. Sedangkan penerapan manajemen SDM dapat memberikan pengaruh yang relevan terhadap outcome organisasi seperti produktifitas dan profitabilitas (Delery & Doty, 1996). Beberapa perpektif manajemen SDM yang diterapkan adalah perspektif universalistic, kontinjensi, dan konfigurasional.

Universalistik

Praktek SDM perspektif universalistic diantaranya adalah program partisipasi dan pemberdayaan, incentive pay, employment security, promotion from within, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, rotasi pekerjaan, quality cycle, dan total quality manajemen. Oleh karena itu praktek strategi manajemen SDM akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasional seperti adanya hubungan yang positif antara kinerja keuangan dengan penggunaan jalur karir internal, system pelatihan formal, hasil terhadap orientasi penilaian, kompensasi berdasarkan kinerja, keamanan kerja, protes karyawan, dan definisi berbagai pekerjaan secara luas.

Kontinjensi

Praktek SDM perspektif kontinjensi menganggap bahwa dalam rangka peningkatan efektifitas, kebijakan praktek manajemen SDM organisasi harus konsisten dengan aspek lain dalam organisasi. Teori kontinjensi beberapa praktek manajemen SDM sesuai dengan posisi strategis yang berbeda dan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sehingga dalam perspektif ini diyakini bahwa hubungan antara praktek manajemen SDM dan kinerja keuangana akan sesuai dengan strategi organisasi.

Konfigurasional

Perspektif konfigurasional telah menengembangkan alasan bahwa ada kesesuaian pendekatan konfigurasional yang muncul dalam teori organisasi dan literature manajemen strategi. Pendekatan ini diarahkan oleh prinsip-prinsip umum penelitian yang pada umumnya berdasarkan tipologi dari tipe-tipe ideal dan secara eksplisit mengadipsi system *equivifinality*. Perspektif konfigurasional ini dianggap sesuai dengan pendekatan manajemen SDM strategi jika pendekatan ini memberikan perhatian pada pola rencana penyebaran SDM dan ditujukan pada pencapaian target-target organisasi. Oleh karena itu system SDM harus dikembangkan untuk menghasilkan kesesuaian vertikal dan horizontal yaitu kesesuaian strategi perusahaan dan

praktek SDM dan kesesuaian system SDM dengan karakteristik organisasi dan strategi. Sehingga diyakini bahwa semakin besar kesesuaian pengelolaan dan system tenaga kerja yang ideal dengan system pekerjaan organisasional, akan meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Kesesuaian system ketenagakerjaan pada satu system tipe ketenagakerjaan yang ideal yang sesuai dengan strategi organisasi akan memberikan hubungan yang positif dengan kinerja keuangan organisasi. Serta kesesuaian system ketenagakerjaan pada salah satu system ketenagakerjaan campuran yang sesuai dengan strategi organisasi akan berhubungan secara positif dengan kinerja keuangan organisasi.

Implikasi Manajerial dan teoritis

Kaitan praktek manajemen SDM dengan kinerja perusahaan banyak dijelaskan dengan pendekatan resource based view (RBV). Pendekatan ini memandang bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitive melalui sumberdaya yang dimiliki. Sehingga penggunaan VRIO banyak diadopsi untuk menjelaskan keunggulan kompetitive sebuah perusahaan. Namun pendekatan ini belum secara spesifik menjelaskan bagaimana sebuah organisasi dapat mengembangkan dan mendukung SDM yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu Delery (1998) menegaskan pentingnya horizontal dan vertical fit dalam praktek manajemen SDM.

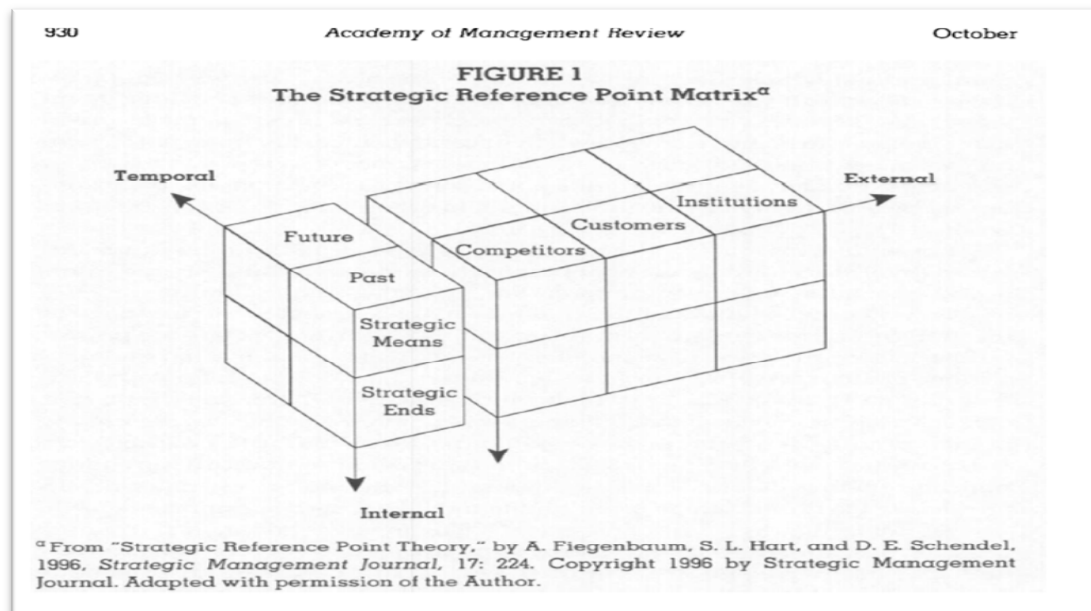
Kesesuaian horizontal dalam penelitian SDM adalah kesesuaian antara konsistensi internal dengan tambahan berbagai praktek manajemen SDM pada khususnya bagaimana praktek manajemen SDM dapat berjalan bersama sebagai sebuah system dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu tuntutan hubungan dan kesesuaian saling mendukung antar berbagai praktek manajemen SDM harus menjelaskan praktek pencapaian tujuan organisasi. Setiap praktek manajemen SDM dituntut untuk

memberikan hasil yang diinginkan dalam arti tiap praktek ini menunjukkan hasil yang tidak overlap dengan praktek lain dalam organisasi. Demikian juga praktek SDM harus memberikan pengaruh yang interaktif dalam mencapai efektifitas organisasi. Sehingga perlunya ada efek substitusi antar praktek manajemen SDM. Hal ini memungkinkan jika sebuah praktek manajemen SDM akan menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan oleh praktek manajemen SDM yang lain. Sehingga konsep sinergi antar praktek manajemen SDM menjadi perhatian dalam mengembangkan manajemen SDM stretegis.

Praktek manajemen SDM strategis ini diyakini akan memberikan pengaruh yang signifikan. Diantaranya adalah terkait dengan level analisis yaitu mampu untuk menghubungkan analisa ditingkat perusahaan dan efektifitas praktek manajemen SDM yang menjadi bagian kegiatan perusahaan, mampu menjelaskan kaitan pembahasan manajemen SDM strategis secara filosofis, kebijakan dan praktis, penggunaan pengukuran system manajemen SDM, penggunaan variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antara praktek manajemen SDM dan kinerja perusahaan, menjelaskan berbagai tipe system manajemen SDM mampu memaksimalkan berbagai indicator kinerja (Delery, 1998).

Karakter dan Konsekuensi Strategi MSDM

Strategi MSDM memiliki tuntutan dan karakter terhadap berbagai dimensi seperti dimensi strategi internal, strategi orientasi, dan strategi jaringan eksternal. Secara internal strategi dalam pengelolaan SDM terdiri dari orientasi pemaknaan strategi dan orientasi hasil strategi. Sedangkan secara orientasi strategi MSDM mempertimbangkan orientasi masa lalu maupun masa depan. Sedangkan strategi jaringan eksternal meliputi hubungan dengan kompetitor, pelanggan dan institusi eksternal.



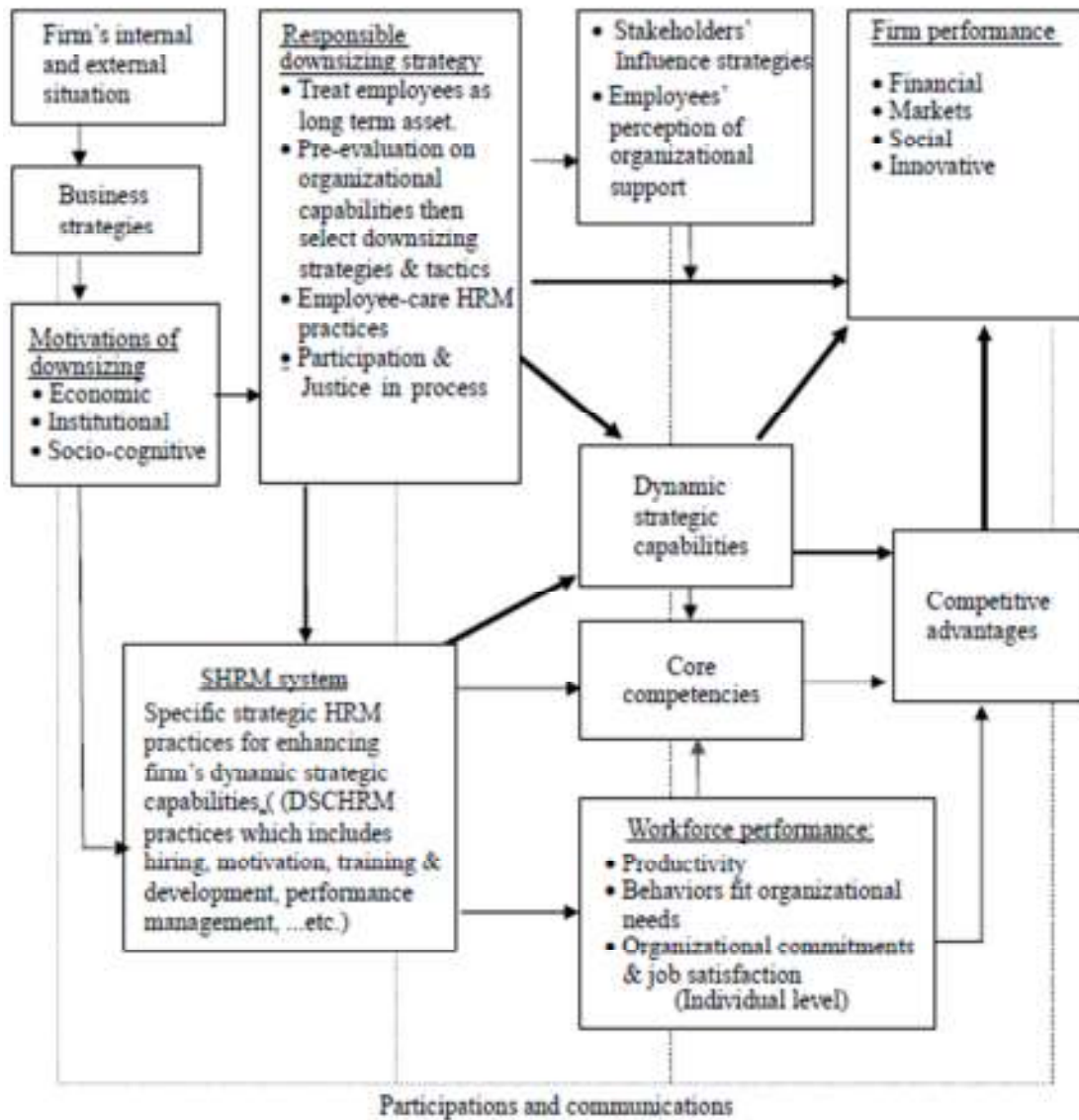
Strategi MSDM merupakan aktivitas-aktivitas manajemen SDM yang memiliki nilai tambah terhadap organisasi seperti staffing, pengembangan dan kompensasi. Aktivitas-aktivitas ini memberikan dukungan dan penting terhadap kesejahteraan dan keberlanjutan perusahaan. Hal ini ditunjukkan misalnya dengan organisasi yang memberikan perhatian terhadap fleksibilitas penempatan karyawan dan berorientasi pada karyawan yang multitasking dalam mendukung keunggulan kompetitifnya, maka perusahaan tersebut akan focus pada kegiatan pelatihan dan pengembangan. Strategi manajemen SDM tidak hanya berfokus pada aktivitas saja, namun lebih pada berbagai kebijakan fungsi manajemen SDM seperti rangkaian fungsi rekrutmen, seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan.

Perubahan dan Strategi MSDM

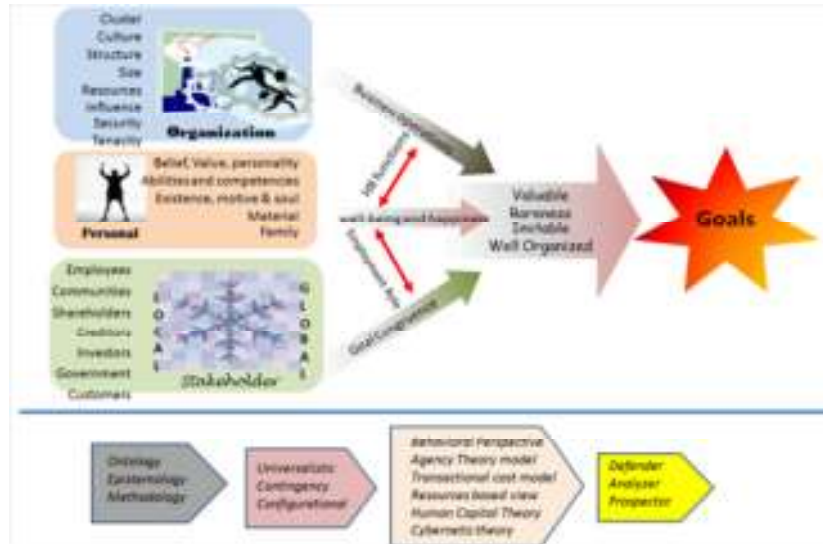
Tsai & Yen (2008) menekankan bahwa dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnis dalam lingkungan yang berubah, perusahaan harus secara konsisten menggunakan berbagai jenis dan tingkatan strategi. Sehingga konsep keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagai dasar kinerja perusahaan harus digunakan sebagai prinsip utama dalam

pengembangan strategi. Konsep kapabilitas dinamis dikembangkan dalam konsep RBV dimanfaatkan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat. Kemampuan dinamis adalah proses dalam perusahaan untuk mengintegrasikan, dan memanfaatkan sumber daya untuk mencocokkan dan menciptakan perubahan pasar. Proses ini adalah aktivitas rutinitas organisasional dan strategis. Kemampuan ini adalah kemampuan yang berhubungan dengan *intellectual capital* yang digunakan untuk memanfaatkan sumberdaya eksternal. Kemampuan strategi bisnis yang dinamis adalah mekanisme kritis antara aktivitas bisnis dan kinerja yang akan menghasilkan keuntungan untuk para karyawan, *shareholder*, dan *stakeholder* lainnya.

Tuntutan perubahan organisasi dari tekanan internal dan eksternal menuntut perusahaan mempersiapkan berbagai strategi yang sesuai dengan kapasitas dan orientasi jangka panjang bisnisnya. Oleh karena itu berbagai strategi seperti *downsizing* dipergunakan untuk mengintegrasikan semua potensi dan kapasitas perusahaan. Dinamika lingkungan bisnis ini menuntut kapasitas perusahaan mampu mengikuti tuntutan *stakeholder* dan *shareholder* bisnisnya. Dengan integrasi ini tuntutan kinerja dan pengembangan bisnis diharapkan akan memunculkan keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena itu inovasi strategi perusahaan dalam mengintegrasikan kemampuan perusahaan berbasis SDM harus terus menerus memperhatikan perkembangan persaingan pasar dan potensi pengembangan kapasitas SDM.



BAB 5 FORMULASI MSDM STRATEJIK



A good strategy is one which actually makes people feel valued. It makes them knowledgeable about the organization and makes them feel clear about where they sit as a group, or team, or individual. It must show them how what they do either together or individually fits into that strategy. Importantly, it should indicate how people are going to be rewarded for their contribution and how they might be developed and grow in the organization.

(Chief Executive, Peabody Trust)

Kriteria keefektifan Strategi MSDM

Keefektifan strategi MSDM adalah satu dari cara mencapai tujuan dengan cara yang lebih baik. Hal ini diantaranya adalah kemampuan untuk memberikan kepuasan terhadap kebutuhan bisnis, mendasari pada studi dan analisis yang mendasar dan tidak hanya bukan sekedar angan-angan, dapat dirubah menjadi program yang teraplikasikan yang mampu mengatasi

persyaratan dan masalah penerapan, sejalan dan terintegrasi, menjadi satu komponen dan sesuai serta saling mendukung satu sama lain, memperoleh apa yang dibutuhkan para manajer lini dan karyawan pada umumnya sebagaimana memberikan kebutuhan kepada organisasi dan para pemangku kepentingan, sebagaimana pendapat Boxall dan Purcell (2003) bahwa perencanaan SDM harus bertujuan untuk mencapai kebutuhan kelompok pemangku kepentingan kunci dalam mengelola SDM dalam organisasi.

Arshad, Azhar, & Khawaja, (2014) meyakini bahwa efektivitas strategi SDM tergantung pada faktor-faktor kompetensi dan sikap seperti komitmen, motivasi dan kepuasan. Faktor-faktor tersebut akan menjadikan sinergi dan kekuatan jejaring dalam organisasi. Selain itu kemampuan kelayakan keuangan organisasi akan diukur dari efektivitas dukungan manajerial. Faktor SDM dan keuangan ini menjadi tuntutan kelayakan strategi dalam memenangkan posisi strategis perusahaan. Tuntutan karyawan dalam meningkatkan tingkat pelaksanaan pengelolaan SDM diyakini akan meningkatkan efektivitas. Dengan kapasitas SDM ini diharapkan akan meningkatkan kompetensi organisasi.



Aturan dan akuntabilitas dianggap mampu untuk mendukung efektivitas praktek manajemen SDM. Strategi dan praktek SDM dapat membuktikan dan lebih efektif serta dapat dipercaya jika aturan dan akuntabilitas diterapkan

dalam pengelolaan organisasi. Kondisi seperti ini akan memotivasi karyawan dalam mengembangkan ketrampilan mereka, dan menciptakan *human capital* seperti pada proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan. Serta dapat mendorong proses manajemen SDM sebagai sebuah penghargaan dan penerimaan, dan memberikan peluang para karyawan untuk mencapai kinerja tinggi .

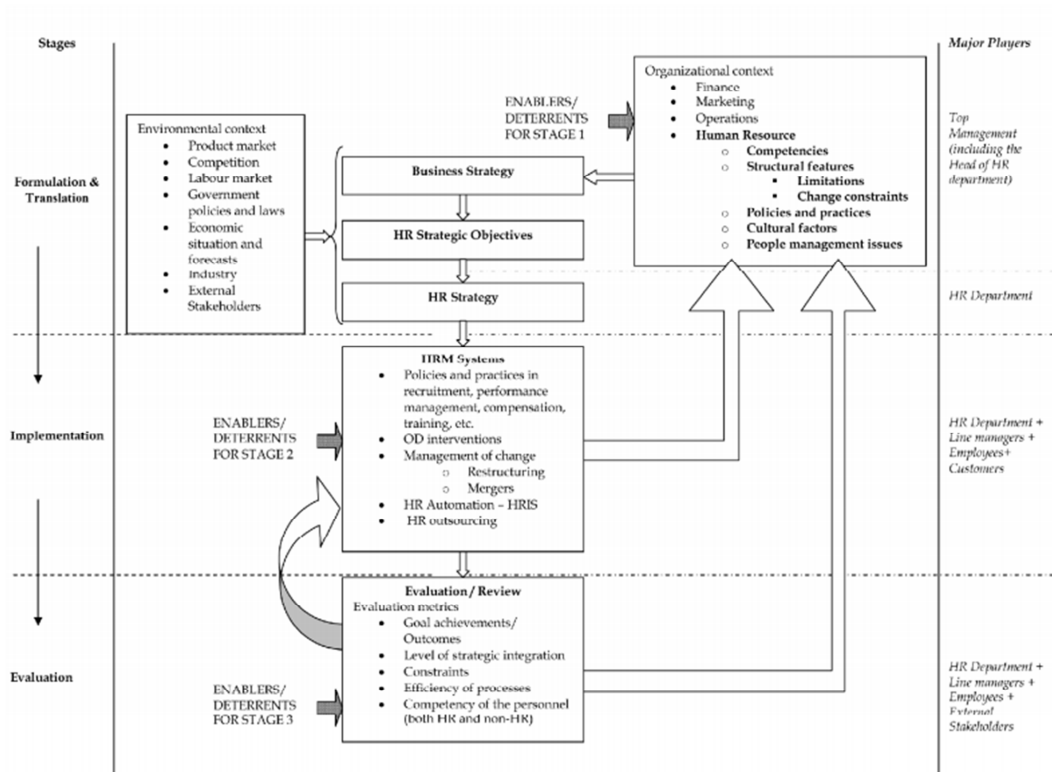
Tahapan penyusunan strategi dalam MSDM

Krishnan, Sandeep K;Singh, Manjari (2011) mengembangkan konsep penyusunan strategi SDM dalam meningkatkan capaian kerja organisasi. Strategi manajemen SDM dapat dikembangkan dalam 3 tahap yaitu menformulasikan strategi bisnis dan SDM melalui satu/dua cara penyesuaian vertical, mengimplementasikan system manajemen SDM dan intervensi hubungan antar karyawan, dan mengevaluasi system manajemen SDM untuk meningkatkan efisiensi dan memperbaiki kesesuaian vertical dan horizontal.

Tahapan pertama menjadi dasar dari efektivitas strategi manajemen SDM. Organisasi menerima departemen SDM sebagai rekan bisnis dan menyediakan kesempatan untuk melakukan peran yang lebih proaktif. Hal ini akan mensinergikan strategi bisnis dengan strategi manajemen SDM. Diantaranya adalah mensinergikan kontek keuangan perusahaan, pemasaran, dan operasi perusahaan dengan strategi manajemen SDM. Dengan dukungan dan informasi tantangan dan peluang eksternal seperti produk pasar, tingkat kompetisi, pasar tenaga kerja, kebijakan dan aturan pemerintah, situasi ekonomi, industri dan pemangku kebijakan eksternal, maka akan menjadi masukan bagi perusahaan dalam memformulasikan strategi bisnis yang terintegrasi dengan strategi manajemen SDM, menentukan tujuan strategi SDM, dan mendeskripsikan strategi manajemen SDM.

Tahap kedua meliputi pengembangan dan pelaksanaan system manajemen SDM yang diantaranya meliputi kebijakan dan praktek rekrutmen,

manajemen kinerja, kompensasi, pelatihan, dan lainnya, intervensi pengembangan organisasi, manajemen perubahan, system informasi SDM, dan outsourcing. Sedangkan tahap ketiga meliputi proses evaluasi terkait dengan pencapaian target kinerja, tingkat integrasi strategi, berbagai kendala, efisiensi proses dan evaluasi kompetensi karyawan.



Inovasi MSDM

Menurut Farazmand (2004) dunia telah berubah secara dramatis selama 20 tahun terakhir, dan peradaban baru telah, sehingga peran pemerintah, masyarakat, kelompok-kelompok terorganisir, negara-negara, dan masyarakat berubah dengan cepat juga. Organisasi publik dan swasta, dan sistem manajemen berubah karena ada pilihan atau tekanan dan kebutuhan dalam beradaptasi untuk bertahan hidup. Oleh karena itu inovasi

adalah kunci untuk menjalankan dan mengembangkan organisasi. Melalui inovasi, ketidakpastian lingkungan dapat diatasi, diprediksi, dan diantisipasi untuk mencapai tujuan visi yang efektif. Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia strategis, pengembangan kapasitas antisipatif adalah kunci untuk mempersiapkan dan mengembangkan SDM. Inovasi juga kunci untuk pembelajaran organisasi dengan pembelajaran kapasitas kepemimpinan untuk kinerja dan produktivitas tinggi.

Dalam rangka pengembangan SDM strategi inovasi harus didesain dan diaplikasikan sebagai kapasitas strategi sebagai manajemen antisipasi dan manajemen system dinamis yang bisa mengantisipasi kondisi dimasa yang akan datang. Berbagai pendekatan untuk pengembangan inovasi diantara adalah reformasi dan reorganisasi birokrasi, meningkatkan fleksibilitas pengelolaan SDM, perubahan organisasi dan manajemen, penyeimbangan kesetimbangan dan keadilan, privatisasi atau outsourcing, peningkatan investasi pengembangan kapasitas *human capital*, pengembangan *partnership*, serta pengembangan pelatihan dan pengembangan, pelatihan untuk pelatih.

Arsitektural Strategi dalam Strategi MSDM

Menurut Ulrich, Brockbank, Johnson (2009), perbedaan antara formulasi dan eksekusi strategi saat ini dianggap samar. Implementasi strategi SDM dianggap penting daripada strategi itu sendiri, karena memuat penerapan fungsi SDM seperti staffing, penghargaan, pelatihan dan komunikasi. Formulasi dan implementasi strategi sering disebutkan sebelum proses strategi yang kemudian disebut sebagai arsitektural strategi. Dari berbagai riset gambaran arsitektural strategi memuat enam faktor yang dikelompokkan dalam dua kategori yaitu kategori SDM dan bisnis (gambar). Pengelolaan SDM yang professional bertujuan untuk memberikan layanan terhadap orang yang ada dalam organisasi dengan memberikan perhatian kepada karyawan. Keseimbangan arsitektural strategi SDM dalam

pengelolaan SDM dan bisnis harus memiliki ukuran keberhasilan dan kinerja bisnis yang didukung dengan kompetensi dan kapabilitas SDM. Sehingga arsitektural strategi harus memperhatikan pencapaian visi organisasi berdasarkan struktur dan tren industry serta pengaruhnya terhadap dinamika dan peluang bisnis. Oleh karena itu arsitektural strategi harus menghubungkan semua strategi di semua proses internal organisasi.

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam arsitektural strategi (Ulrich, Brockbank, Johnson, 2009) bahwa arsitektural strategi harus mendukung pencapaian strategi bisnis secara umum, memiliki visi masa depan, memberikan alternative terkait berbagi isu bisnis, memahami pelanggan eksternal, memperhatikan pengaruh informasi pelanggan sebagai dasar integrasi institusional, dan berjalan bersama pimpinan bisnis dalam menjelaskan tujuan organisasi.



Berbagai Dasar Teori Strategi Manajemen SDM

Para ilmuwan dibidang manajemen SDM stratejik telah menetapkan berbagai teori dari literature-literatur organisasional sebagai dasar pengembangan artikulasi teori manajemen SDM untuk menjelaskan berbagai

keputusan strategis manajemen SDM. Berbagai model tersebut diantaranya adalah model perspektif behavioral, cybernetic model, agency, transactional cost model, resources based view (RBV), dan model Human capital.

Perspektif Keperilakuan (Behavioral)

Pendekatan teori ini berdasarkan pemahaman umum dari konsep manajemen yaitu input, proses, dan output. Input manajemen SDM terdiri dari ketrampilan dan perilaku di level individual dan kolektif. Sedangkan proses manajemen SDM diartikan sebagai system manajemen SDM mampu menangkan kompetensi, mengoptimalkan dan memanfaatkan kompetensi dan mempertahankan kompetensi. Teori ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan sebagai kunci perhitungan tujuan praktek-praktek manajemen SDM. Peran behavioral perspective diharapkan mampu mempengaruhi perilaku para anggota organisasi. Sehingga berbagai fungsi manajemen SDM dapat mendukung perilaku yang positif dalam meningkatkan kinerja, membantu karyawan dalam kerjasama dan komunikasi dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja mereka dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi dan diluar organisasi.

Model Teori Agency

Teori ini didasarkan pada berbagai kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi termasuk praktek manajemen SDM, aturan pemerintah, dan berbagai tekanan teknologi, aktivitas serikat pekerja dan kondisi pasar tenaga kerja. Berbagai pihak dan kepentingan akan memberikan pengaruh terhadap berbagai praktek dan strategi manajemen SDM seperti keputusan model penggajian, pengembangan karyawan, dan karir.

Model Biaya Transaksional

Model transaksional memiliki asumsi bahwa lembaga bisnis dipengaruhi oleh struktur yang berhubungan dengan dalam organisasi yang terdiri dari penerapan, monitoring dan penetapan kesepakatan dalam proses

perubahan. Hal ini berhubungan dengan pasar tenaga kerja dan kapabilitas organisasi dalam mengembangkan SDM dengan memperhatikan biaya yang dibutuhkan yang bisa menghargai tipe dan sejumlah ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Hal ini dikarenakan oleh pengaruh system pasar terhadap operasi internal perusahaan seperti pengaruh ukuran aturam pemerintah terkait dengan pajak dan pengendalian harga yang cenderung men ingkat sesuai dengan ukuran perusahaan.

Resources Based View (RBV)

Teori ini adalah dasar dari pengembangan keunggulan bersaing dari sebuah perusahaan dengan memnonjkan keunggulan utama dari sumbernya yang dimiliki perusahaan. Teori ini banyak mengadopsi konsep dari Barney (1991) yang menguji kerangka SWOT dalam menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Teori ini mengandalkan keunikan dan nilai SDM, menunjukkan keberlanjutan SDM yang tidak mudah untuk ditiru, dan kemudahan dalam memobilisasi potensi. Pendekatan ini dilakukan dengan proses pengujian VRIO (*Value, rareness, immitable, organize*). Inti dari teori ini terletak pada sumbernya dan kemampuan (*resources and capability*)

Teori Human Capital

Human Capital adalah kumpulan *knowledge*, kebiasaan, atribut pribadi dan social, kreativitas, dan keahlian, untuk menghasilkan kinerja tenaga kerja dalam menghasilkan nilai-nilai ekonomis organisasi. Dengan kata lain *human capital* adalah sekumpulan sumberdaya yaitu pengetahuan, bakat, ketrampilan, kemampuan, pengalaman, kecerdasan, pelatihan, pertimbangan dan kebijakan yang dimiliki oleh seseorang secara pribadi maupun kolektif dalam sebuah komunitas. Kapasitas ini digunakan untuk mencapai tujuan komunitas tersebut. *Human capital* semakin dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan dan tugas khusus. Sehingga berbagai organisasi bisnis berusaha mendapatkan potensi *human capital* ini dengan cara menciptakan secara internal dengan cara melakukan berbagai peluang pelatihan dan

pengembangan secara intensif dan mendapatkan dari luar perusahaan dengan cara membeli dari pasar tenaga kerja dan memberikan tawaran paket kompensasi khusus.

Teori Cybernetic

Teori Cybernetics telah didefinisikan dalam berbagai cara, dengan berbagai orang, dari berbagai disiplin ilmu. Teori ini digunakan sebagai bagian dari berbagai strategi yang digunakan untuk mendapatkan hasil yang sempurna dari strategi manajemen perusahaan melalui kompetensi dan perilaku manajemen. Titik kritis dari sistem ini adalah memberikan peluang perubahan untuk mengurangi berbagai perbedaan dalam organisasi melalui komunikasi timbalbalik. Sehingga konsep ini merupakan pelaksanaan dan praktek manajemen SDM strategis yang memerlukan perubahan.

Pendekatan Strategi Manajemen SDM

Para pengelola manajemen SDM berusaha untuk menciptakan berbagai strategi SDM dengan berbagai cara pandang dan pendekatan. Sehingga praktek manajemen SDM diharapkan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien dalam mencapai target kinerja SDM dan bisnis. Miles dan Snow (1978, 1984) mengembangkan strategi manajemen SDM menjadi tiga tipe berdasarkan perilaku strategis dan mendukung karakteristik organisasi yaitu yang disebut sebagai strategi defender, prospector dan analyzer.

Defender

Strategi defender adalah strategi SDM yang sesuai dengan kondisi pasar yang relative stabil. Sehingga perusahaan sering membutuhkan untuk membuat penyesuaian pada teknologi yang digunakan, struktur dan metode operasional perusahaan. Oleh karena itu target dari strategi ini adalah perusahaan harus meningkatkan efisiensi dari operasional perusahaan. Karakteristik strategi defender adalah keterbatasan produk lini, teknologi

pada modal, fungsionalisasi struktur, efisiensi ketrampilan produksi, proses reengineering, dan pengendalian biaya.

Analyzer

Analyzer adalah strategi dijalankan dengan dua tipe domain produk dan pasar yang relative stabil. Dalam kondisi pasar yang stabil, perusahaan dijalankan secara rutin dan efisien dengan menggunakan struktur dan proses formal. Strategi ini dikelola dalam domain produk dan pasar yang relative stabil sedang kondisi luar berubah-ubah. Secara internal dikelola dengan proses dan struktur formal dan di area yang berubah selalu berusaha mengintai berbagai ide dan inovasi para pesaing, sehingga perusahaan akan berusaha mengadopsinya sesuai dengan tuntutan analisa bisnis dan pasar.

Prospector

Strategi ini mengarah pada pencarian peluang produksi dan pasar dan secara regular melakukan ujicoba respon pasar dalam menilai arah lingkungan bisnis. Sehingga perusahaan harus selalu menciptakan perubahan dan ketidakpastian pada respon para pesaingnya. Namun karena focus yang kuat pada inovasi produk dan pasar, kadang perusahaan sering tidak telalu efisien dalam proses produksinya. Karakteristik strategi prospector diantaranya adalah perubahan struktur dan teknologi, teknologi berbasis orang bukan mesin, kerjasama dominan pada pemasaran dan bagian riset dan pengembangan, kunci eksekutif seperti berasal dari luar perusahaan sebagai pelaku internal dan perencanaan dilakukan secara luas.

BAB 6 EVALUASI MSDM STRATEJIK

Efektifitas penerapan strategi manajemen SDM memunculkan pengakuan atas peran manajemen SDM terhadap pencapaian nilai-nilai ekonomis dan normatif dalam bisnis. Nilai-nilai ekonomis ditunjukkan dengan tingkat pencapaian efisiensi dan profitabilitas bisnis. Sedangkan nilai normative direfleksikan dengan tuntutan etika dengan mengikuti norma-norma sosial dan menghasilkan kenyamanan bagi para pemangku kepentingan. Sehingga pencapaian orientasi arsitekural strategi dalam perspektif bisnis dan SDM dapat terlaksana.

Legitimasi praktek MSDM

Menurut Evans & Novicevic (2010) tekanan dalam menghasilkan profit dalam jangka pendek sering menjadi kendala terhadap pencapaian keuntungan investasi SDM dalam jangka panjang. Hal ini sering disebabkan oleh cara pandang manajemen terhadap pengelolaan SDM yang dianggap sebagai variabel cost. Sehingga tuntutan keuangan perusahaan sering mendominasi keputusan manajerial disbanding dengan tekanan normatif dalam tantangan membangun kenyamanan karyawan. Oleh karena itu berbagai praktek manajemen SDM harus mampu membuktikan keseimbangan keuntungan finansial dan investasi jangka panjang manajemen SDM.

Tuntutan legitimasi terhadap praktek manajemen SDM merupakan tuntutan bagi pengelola manajemen SDM untuk menghasilkan persepsi dari para pemangku kebijakan internal dan para pelaku organisasi dalam memandang tingkat kesesuaian praktek manajemen SDM dengan kebutuhan individu dan bisnis. Namun kinerja nilai ekonomis sering dianggap tidak konsisten dengan tuntutan nilai-nilai normative. Tekanan ekonomis sering memiliki intensitas yang lebih tinggi dituntut oleh para pemangku kebijakan

perusahaan yang kemudian memberikan pengaruh pada perhatian terhadap nilai normatif yang lebih rendah. Oleh karena itu praktek manajemen SDM harus bisa dikuantifikasi menurut tuntutan ekonomis sekaligus mampu memberikan kepuasan terhadap karyawan. Kebijakan kompensasi selain harus memenuhi *internal consistencies* juga harus bisa mampu bersaing dengan tuntutan *external competitiveness*. Penerapan sistem seleksi dituntut untuk terbuka dan jelas dalam proses komunikasinya. Partisipasi karyawan dituntut untuk terbuka dan adil (Evans & Novicevic, 2010). Pemberlakuan sistem yang adil dalam organisasi dianggap akan mampu meningkatkan komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan dalam *organizational citizenship behavior* (OCB) yang kemudian akan memberikan efek pada peningkatan kualitas dan kuantitas produk dan layanan organisasi dalam meningkatkan keuntungan perusahaan.

Praktek dalam manajemen SDM yang berhubungan dengan *work-family conflict* diharapkan akan mempertemukan kepentingan ekonomis dan nilai normatif. Dengan memberikan dukungan layanan terhadap karyawan dalam memberikan perhatian pada anak dan keluarganya diharapkan akan meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan serta menurunkan *turnover* dan absensi mereka. Hal ini dianggap akan memberikan keuntungan ekonomis yang lebih tinggi yang kemudian meningkatkan komitmen organisasi dan tingkat penerapan OCB karyawan. Oleh karena itu integrasi strategi manajemen SDM dengan strategi peningkatan keuntungan ekonomis perusahaan dalam praktek manajemen SDM akan meningkatkan legitimasi strategi manajemen SDM dalam perusahaan.

Pengembangan efektifitas MSDM

Penerimaan kontribusi manajemen SDM terhadap peningkatan nilai ekonomis perusahaan sudah mulai banyak diterima dan diterapkan dalam berbagai organisasi bisnis. Hal ini diyakini bahwa praktek-praktek manajemen SDM sebagai implementasi strategi manajemen SDM mampu

memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis. Tsai, Chuang, & Hsieh, (2005) berpendapat bahwa efektivitas penerapan manajemen SDM akan meningkat dengan dukungan teknologi tinggi. Sedangkan menurut Kehoe dan Wright (2013) efektivitas manajemen SDM dapat dilakukan dengan meningkatkan legitimasi dan persepsi karyawan terhadap kinerja praktek manajemen SDM, dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

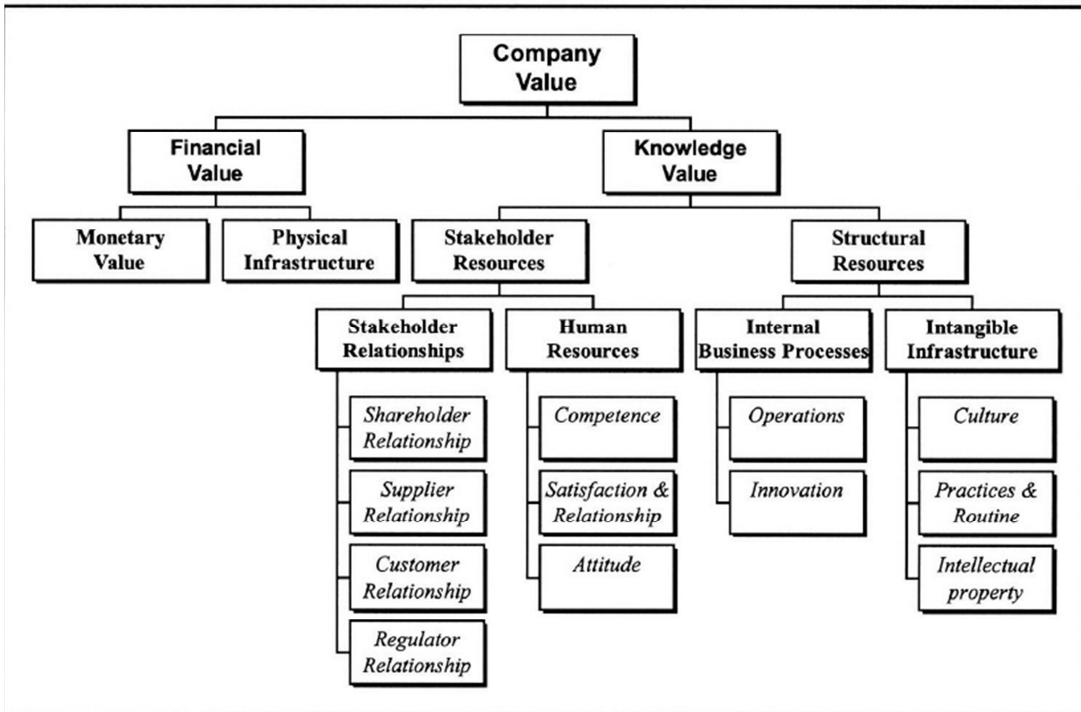
Evaluasi MSDM internasional

Menurut Schiuma (2006) penugasan internasional merupakan kunci dari isu manajemen strategis bagi perusahaan multinasional. Karyawan internasional/asing dalam organisasi multinasional adalah pelaku kunci dalam manajemen kinerja bisnis global dan lokal. Berbagai modal manajemen tenaga ekspatriat telah dikenalkan oleh para pakar dan praktisi. Ada enam praktek manajerial yang mendasar bagi pengelolaan ekspatriat diantaranya adalah identifikasi kepuasan dan kontribusi pemangku kebijakan, definisi strategi, perencanaan penugasan, definisi profil pekerja internasional, implementasi penugasan, pemulangan dan penugasan ekspatriat.

Dalam pengembangan dan penentuan strategi ekspatriat beberapa hal yang dianggap penting adalah bahwa mempekerjakan karyawan asing harus meningkatkan kinerja bisnis, meningkatkan penyesuaian budaya perusahaan pusa di perusahaan cabang, mengurangi kendala perusahaan pusat di cabang, menyelesaikan berbagai masalah teknis, mengembangkan bakat utama dan masa depan dari para pemimpin perusahaan, membuka pasar internasional yang baru, menangani sensitifitas politik dalam bisnis, mengendalikan peningkatan, meningkatkan kepercayaan dan komitmen perusahaan cabang, mengurangi resiko, melatih karyawan local untuk meningkatkan ketrampilan individualnya, meningkatkan ketrampilan tim dan mengendalikan hasil finansial. Dengan berbasis berbagai pertimbangan ini

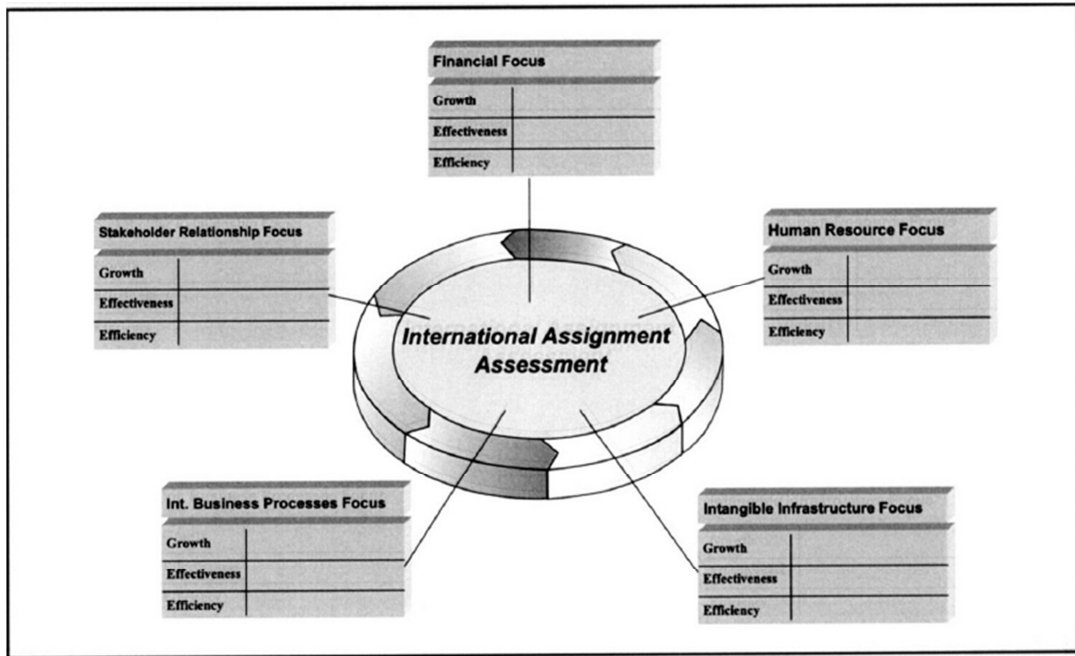
maka diharapkan akan menghasilkan berbagai nilai dalam penanganan tenaga kerja internasional yaitu pengembangan profesionalisme, transfer pengetahuan, mengisi kelangkaan tenaga ahli, pengendalian dan koordinasi.

Figure 2 Expatriate value-added map



Sumber: Schiuma (2006)

Sementara itu penanganan karyawan internasional meliputi berbagai focus factor: keuangan, sumberdaya manusia, infrastuktur intangible, Proses bisnis internasional, dan hubungan pemangku kebijakan. Kelima faktor ini dievaluasi tingkat pertumbuhannya, efektifitas dan efisiensi. Sehingga kelima faktor tersebut diharapkan menjadi kontribusi utama keterlibatan penugasan internasional/ekspatriat.



Sumber: Schiuma (2006)

REFERENSI

- Arshad, A., Azhar, S. M., & Khawaja, K. J. (2014). Dynamics of HRM Practices and Organizational Performance: Quest for Strategic Effectiveness in Pakistani Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, 21(4), 926-958.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. *Human Resource Management içinde*, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London, 37-71.
- Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001) *Strategic Management*. Houghton Mifflin.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., & Swayne, L. E. (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 6-16.
- Evans, W. R., & Novicevic, M. M. (2010). Legitimacy of HRM practices: managerial perceptions of economic and normative value. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15(4), 13.
- Farazmand, A. (2004). Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization. *Public Organization Review*, 4(1), 3-24.
- Faugoo, D. (2009). Globalisation and Its Influence on Strategic Human Resource Management, Competitive Advantage and Organisational Success. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 123-133.
- Fottler, M. D., Phillips, R. L., Blair, J. D., & Duran, C. A. (1989). Achieving competitive advantage through strategic human resource management. *Hospital & health services administration*, 35(3), 341-363.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

- Kiessling, T., & Harvey, M. (2005). Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 22-45.
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2011). Strategic human resource management: A three-stage process model and its influencing factors. *South Asian Journal of Management*, 18(1), 60-82.
- Miles, R.E., and Snow, C.C., (1978), *Organizational Strategy, structure, and process*, New York, McGraw-Hill
- Miles, R.E., and Snow, C.C., (1984), *Designing Strategic Human Resources systems*, *Organizational Dynamic*, 13(1): 36-52
- Nuno, C., & Nelson, A. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?. *African Journal of Business Management*, 6(37), 10159-10170.
- Perry, J. L. (1993). Strategic human resource management. *Review of Public Personnel Administration*, 13(4), 59-71
- Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic, J. (2013). APPLICATION OF VRIO FRAMEWORK FOR ANALYZING HUMAN RESOURCES'ROLE IN PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGE*. *Tourism & Management Studies*, 575-586.
- Schiama, G. (2006). Assessing the value of international workers. *Measuring Business Excellence*, 10(1).
- Scott-Jackson, W. B. (2009). *HR is Business: Achieving competitive advantage through strategic talent management*.
- Shein, Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 9.
- Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998). Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.
- Tsai, C. F., & Yen, Y. F. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367-384.
- Tsai, M. T., Chuang, L. M., & Hsieh, W. P. (2005). Development of a human resource management effectiveness measurement model in Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 44-48.
- Tsai, M. T., Chuang, L. M., & Hsieh, W. P. (2005). Development of a human resource management effectiveness measurement model in Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 44-48.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32(1), 24-31.

SILABI

I. Sumber Bahan

A. Wajib

Setyabudi(2014) Modul MK MSDM Stratejik

B. Pendukung

- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, 21(4), 926-958.
- Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. *Human Resource Management* içinde, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London, 37-71.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Evans, W. R., & Novicevic, M. M. (2010). Legitimacy of HRM practices: managerial perceptions of economic and normative value. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 15(4), 13.
- Farazmand, A. (2004). Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization. *Public Organization Review*, 4(1), 3-24.
- Faugoo, D. (2009). Globalisation and Its Influence on Strategic Human Resource Management, Competitive Advantage and Organisational Success. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 123-133.
- Kiessling, T., & Harvey, M. (2005). Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 22-45.
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2011). Strategic human resource management: A three-stage process model and its influencing factors. *South Asian Journal of Management*, 18(1), 60-82.
- Perry, J. L. (1993). Strategic human resource management. *Review of Public Personnel Administration*, 13(4), 59-71
- Schiuma, G. (2006). Assessing the value of international workers. *Measuring Business Excellence*, 10(1).
- Scott-Jackson, W. B. (2009). HR is Business: Achieving competitive advantage through strategic talent management.

- Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998). Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.
- Tsai, C. F., & Yen, Y. F. (2008). A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: Integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 367-384.
- Tsai, M. T., Chuang, L. M., & Hsieh, W. P. (2005). Development of a human resource management effectiveness measurement model in Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 44-48.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32(1), 24-31.

2. Komponen Penilaian

No	Komponen Penilaian	Bobot (%)
2	Partisipasi kuliah	15%
3	Tugas	20%
4	Ujian tengah semester	30%
5	Ujian akhir semester	35%
	Jumlah	100 %

CURRICULUM VITAE

Setyabudi Indartono, Ph.D



Lahir di Purwokwero, 20 juli 1972. Menyelesaikan studi SD hingga SMA di Banjarnegara Jawa Tengah. Kemudian melanjutkan studi S1 di Teknis Sipil Universitas Gadjahmada dan S2 di Magister Manajemen di Universitas yang sama, Sedang S3 di dapatkan dari National Central University Taiwan.

Pernah bekerja di PT Freeport Indonesia sebagai senior fasilitator/trainer, kemudian Direktur Umum dan Keuangan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul. Menjadi Direktur Cabang LMT Trustco sejak 1998. Kemudian menjadi Staf Pengajar/Dosen Manajemen di Universitas Negeri Yogyakarta.

Beberapa buku dan modul yang pernah ditulis adalah:

1. Steel Structure Design of PT FI apartments with Staad III Software (1995),
2. Construction Management of PT FI (1997),
3. Justice Party direct Selling (2000),
4. Management Behavior : Mentoring as Solution (2000), Business Research Method: Memory Research (2000),
5. Yogyakarta Islamic Hospital: Managing Performance (2000),
6. Yayasan Bina Sehat: Organization Change and Developmet as a priority need (2000),
7. Human Resource Management: Sociaty central health Bantul Yogyakarta (2000),
8. Organization Design of Region Directorate of Justice Party of Yogyakarta (2000),
9. PT KPI Tembagapura Compensation applications (2000),
10. SWOT (2003),
11. Advance SWOT (2003),
12. Modul TFT Trustco (2004),
13. Leadership (2005),
14. Training For Beginer (2005),
15. Smart Trainer (2005),
16. Strategic trainer (2005),
17. Marketing Advance (UNY, 2005),
18. Lembaga Keuangan (UNY, 2005),
19. praktikum Perkuliahan Operation Research (UNY, 2009),
20. Bahan Ajar Perkuliahan Metode Penelitian Bisnis (2009)
21. Bahan Ajar Perkuliahan Perilaku Organisasi (2010)
22. Bahan Ajar Perkuliahan Teknik Proyeksi Bisnis (2010)

23. Bahan Ajar Perkuliahan Metodologi Riset SDM (2011)
24. Bahan Ajar Perkuliahan Manajemen Perubahan (2011)
25. Bahan Ajar Perkuliahan Pengantar Manajemen (2012)
26. Bahan Ajar Perkuliahan Strategic Human Resources Management (2012)
27. Bahan Ajar Perkuliahan Manajemen Konflik (2013)
28. Panduan praktikum Perkuliahan Operation Research (UNY, 2013),
29. Buku Teks Conflict management (2014)
30. Buku Teks Management: Character Inside

Journal Publication

1. Indartono & chen, 2008, Glocalization of Personal Ethical Threshold, Journal of Education, Vol. 1. No. 1, pg. 39
2. Indartono & chen, 2008, Perception of direct and indirect compensations fulfillment on hazardous work environment The relationship with age, tenure, employee's rank and work status, Jurnal Siasat Bisnis, Vol. 12 No.1, pg. 13
3. Indartono, Chou & chen, 2008, The Knowledge Characteriscs Work Design Analysis of Job Fit Influence on Role Performance, Journal of Human Capital, Vol 1 No 1 pg. 81
4. Indartono, 2008, Pengaruh personal job fit terhadap hubungan desain kerja dan kinerja pengajar, Jurnal Humaniora, Vol. 13 no. 2, pg. 33
5. Indartono et al, 2009, The knowledge characteristics work design: Analysis of job fit influence on role performance, Usahawan, No. 01 vol. 38, pg. 33
6. Indartono & chen, 2009, Articulating strategic human resources management: Concept perspective to practice of managing human resources, Journal of Human Capital, Vol 1 No 3., pg.227
7. Indartono , 2009, Contribution of different organizational politics perceptions: Study on interaction among perception organizational politics, performance and trust on the role of compensation, Integritas Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 2 no 1., pg 13
8. Indartono, 2009, Mediation effect of trust on the relationship between perception of organization politics and commitment, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 5 no. 2., pg.160
9. Indartono, 2009, Different effect of Task Characteristics requirement on Job satisfaction: Gender analysis of teacher occupation on WDQ, Jurnal Ekonomika Madani, Vol 1, no. 2., pg.20
10. Indartono, Setyabudi and Vivian Chen, Chun-Hsi , 2010, Moderation of Gender on the relationship between task characteristics and performance, International Journal of Organizational Innovation (IJOI), Vol. 2, no 4, Pg. 195-223
11. Indartono, Setyabudi; Chiou, Hawjeng; Vivian Chen, Chun-Hsi, 2010 The Joint Moderating Impact of Personal Job Fit and Servant Leadership on the Relationship between the Task Characteristics of Job Design and Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 2, No 8, pg 42-61
12. Indartono, Setyabudi and Vivian Chen, Chun-Hsi , 2011, Moderating Effects of Tenure and Gender on the Relationship between Perception of Organizational Politics and Commitment and Trust, South Asian Journal of Management, Vol18, no1. Pg.7-36

13. Vivian Chen, Chun-Hsi and Indartono, Setyabudi, 2011, Study of commitment antecedents: The dynamic point of view, *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, No.4 , Pg.529-541 (IF2010: 1.125)
14. Indartono, Setyabudi, 2011, The Effect of E-Learning on Character Building: Proposition for Organizational Behavior Course, *Jurnal Pendidikan Karakter*, Vol 1, No. 1, pp.59-73
15. Indartono, Setyabudi; Nafiuddin, Yajid; Sakti K., Lingga; and Praja R. Ega, 2012, Different Perception of Gender on Workplace Spirituality: Case on School Environment, *Online Journal of Education Research*, Volume 1, Issue 4, Pages: 73-79
16. Indartono, Setyabudi, 2013, Strategic Thinking Concept among Middle Manager, *Jurnal Universitas Paramadina* Vol. 10 No. 2, Pg 720-728
17. Indartono, Setyabudi and Zulaikhah, Siti, 2013, Moderation Effect of Gender on Workplace Spirituality and Commitment Relationship, *Asean Journal of Business Ethics*, Vol. 2 No. 3, Pg 1-17
18. Indartono, Setyabudi, 2013, reconsidering organizational commitment construct: empirical test of acceptance band, *Journal of Business, Economics and Political Science*, Vol.2, No.4, Pg. 57-74

Conference Proceeding

1. Indartono, Setyabudi, 2009, Measuring the behavior of individual and group performance: Hierarchical linier modeling approach”, proceeding “Doctoral Program National Qolloquium” Gadjahmada University Indonesia
2. Indartono, Setyabudi, 2010, from static to dynamic perspective of behavior: case of organizational commitment”, proceeding “the First Annual Indonesia Scholars Conference in Taiwan: improving nation competitiveness by strengthening and accelerating independent reseearch”, Vol. 1 no. 1, Tainan Taiwan
3. Indartono, Setyabudi, 2011, “Effect of Servant Leadership on Knowledge characteristics”, proceeding “the Second Annual Indonesia Scholars Conference in Taiwan: Becoming “Asian Tiger” through modern agriculture-based Industry : revitalization and modernization of education, technology, economy, and investment climate in agricultural sector, Vol. 2. no. 1, Taichung Taiwan
4. Indartono, Setyabudi, 2011, Acceptance and Tolerance Limit Phenomena: an Empirical Approach, proceeding “International Sustainability Forum on Islamic Economic and Business, Universitas Lambung Mangkurat Indonesia
5. Indartono, Setyabudi, 2012, Reformatting Knowledge and Science Theory Building: Transcendental Point of View, proceeding “the Third Annual Indonesia Scholars Conference in Taiwan: Acceleration and Development of Information and Communication Technology Research basd on Demand: Improving Sustainable Synergy of Academycs, Industry, and Government, Vol. 1.No. 1, Hsinchu Taiwan
6. Indartono, Setyabudi, 2012, Desain Kerja untuk Staf pengajar untuk mencapai Kesesuaian dan Kepuasan Kerja, proceeding “ Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia VII 2012, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia
7. Indartono, Setyabudi, 2013, Empirical test of acceptance band and tolerance limit of commitment, Proceeding “International Turgut Ozal Congress on

Business, Economics and Political Science”, Turgut Ozal University, Ankara Turkey

8. Indartono, Setyabudi, 2014, Study of Commitment Antecedent, “ Seminar Internasional: th”,a Indonesia Labor Ecoomic Development toward the implementaion of AFTA and AEC 2015” Yogyakarta State University

Membership and Activities

1. Member of Forum Dosen Ekonomi dan Bisnis Islam (FORDEBI) 2011-now
2. Secreatry of board, Indonesia Committee for Science and Technology Transfer in Taiwan (IC3T), 2010-now
3. Member of Editorial Board of International Journal of Commerce & Accounting Research (IJCAR), 2011-now
4. Member of Editorial Board of Journal of Arts Science & Commerce Research (RW-JASCR) , 2011-now
5. Member of Editorial Board of Asian Journal of Business Ethics (AJBE) , 2012-now
6. Member of Editorial Board of International Journal of Organizational Analysis (IJOA) , 2012-now
7. Coordinator of Development Division of Economic Faculty, Yogyakarta State University, 2011-now
8. Member of Research Devision of Economic Faculty, Yogyakarta State University, 2011-now

Tinggal dengan seorang Istri, dr. Yayuk Soraya, AAK, dan tiga anak laki-lakinya, Aiman Hilmi Asaduddin (1999), Rofiq Wafi' Muhammad (2001), dan Muhammad Kaisan Haedar (2004) di Jl Arwana No 7 Minomartani.
Setyabudi.Indartono@uny.ac.id