

EKMA6104
Edisi 1

MODUL 01

Strategi dan Proses Manajemen Strategis

Dr. Ade Irma Anggraeni, S.E., M.Si.
Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.

Daftar Isi

Modul 01	1.1
Strategi dan Proses Manajemen Strategis	
Kegiatan Belajar 1	1.4
Strategi pada Manajemen Sumber Daya Manusia	
Latihan	1.10
Rangkuman	1.10
Tes Formatif 1	1.11
Kegiatan Belajar 2	1.13
Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	
Latihan	1.22
Rangkuman	1.22
Tes Formatif 2	1.23
Kunci Jawaban Tes Formatif	1.24
Daftar Pustaka	1.25



Pendahuluan

Strategi didefinisikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Pemahaman terkait proses manajemen strategis sangat penting dilakukan, karena studi ini menekankan pada hubungan antara sumber daya manusia organisasi dan strategi, sasaran, dan tujuannya. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategis adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Lebih jauh, pemahaman strategis dan proses manajemen strategis secara khusus dapat membantu organisasi untuk merespons perubahan dramatis yang terjadi dalam organisasi terutama diakibatkan oleh perubahan organisasi sebagai dampak globalisasi dan perkembangan teknologi.

Modul 1 ini terdiri dari 2 Kegiatan Belajar yang berisi uraian berbagai konsep dasar tentang strategi dan proses manajemen strategis. Pada Kegiatan Belajar 1 kita akan membahas konsep strategi pada manajemen sumber daya manusia. Pembahasan dalam Kegiatan Belajar pertama ini menjadi dasar pemahaman terkait MSDM strategis secara keseluruhan. Kegiatan Belajar 2 membahas proses MSDM strategis.

Modul 1 ini merupakan dasar dari delapan modul lainnya. Dengan mempelajari modul 1 ini mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan keterkaitan antara strategi dan manajemen sumber daya manusia serta menghubungkan strategi dan proses pada manajemen strategi. Secara khusus, setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan:

1. Prinsip dasar manajemen sumber daya manusia
2. Aspek strategis pada pengelolaan sumber daya manusia
3. Pandangan mengenai pengelolaan sumber daya manusia strategis
4. Praktik yang mengaitkan strategi bisnis dengan manajemen sumber daya manusia.

Strategi pada Manajemen Sumber Daya Manusia

Para mahasiswa sekalian, Kegiatan Belajar pertama dari modul 1 ini akan membahas tentang strategi pada manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pemahaman akan topik bahasan ini akan menjadi dasar pemahaman topik-topik selanjutnya yang terkait dengan MSDM strategis secara luas dan menyeluruh. MSDM strategis merupakan pendekatan yang berfokus pada mekanisme pencapaian tujuan organisasi melalui sumber daya manusia melalui strategi yang terintegrasi dalam kebijakan dan praktik. Terdapat berbagai pandangan mengenai MSDM strategis meliputi:

1. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sumber daya strategis untuk pencapaian keunggulan kompetitif (Hendry dan Pettigrew, 1986).
2. Seperangkat proses dan kegiatan yang dibagi bersama antara sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan permasalahan sumber daya manusia (Schuler dan Walker, 1990).
3. Pendekatan makro-organisasi untuk melihat peran dan fungsi MSDM dalam organisasi yang lebih besar (Butler *et al*, 1991).
4. Pola penyebaran dan kegiatan sumber daya manusia yang direncanakan dan dimaksudkan untuk memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya (Wright dan McMahan, 1992).
5. MSDM strategis berfokus pada seperangkat tindakan membedakan perusahaan dari perusahaannya pesaing (Purcell, 1999).
6. Kinerja organisasi yang sukses tergantung pada kecocokan atau keselarasan antara bisnis dan strategi sumber daya manusia (Batt, 2007).

A. DASAR DAN PRINSIP MSDM STRATEGIS

Dasar MSDM strategis didasarkan pada tiga proposisi:

1. Sumber daya manusia atau modal insani dari suatu organisasi memainkan peran strategis dalam keberhasilan organisasi dan merupakan sumber utama bagi keunggulan bersaing.
2. Strategi sumber daya manusia perlu diintegrasikan dengan rencana bisnis (integrasi vertikal).
3. Strategi sumber daya manusia saling berhubungan dan mendukung satu sama lain (integrasi horizontal).

MSDM lebih dimaknai sebagai pola pikir yang berangkat dari konsep, yang memberikan dasar bagi ulasan strategis terhadap analisis konteks organisasi. Praktik sumber daya manusia mengarah pada pilihan dalam rencana strategis untuk pengembangan strategi sumber daya manusia yang khas. Meskipun demikian, MSDM strategis tidak hanya berfokus pada perencanaan strategis namun juga berkaitan dengan implementasi strategi dan perilaku strategis para spesialis sumber daya manusia yang bekerja dengan manajer lini untuk memastikan ketercapaian tujuan organisasi tercapai terimplementasikannya nilai-nilai organisasi.

MSDM strategis menyajikan perspektif perihal mekanisme penyelesaian masalah krusial dan penentuan faktor-faktor keberhasilan yang terkait dengan sumber daya manusia serta keputusan strategis yang memiliki dampak besar dan jangka panjang pada kesuksesan organisasi. MSDM tidak hanya berkaitan dengan analisis mengenai kondisi saat ini atau praktik sumber daya manusia yang telah di jalankan sebelumnya (Smith, 1982). MSDM strategis berbasis pada tujuh prinsip (Ondrack dan Niningger, 1984) meliputi:

1. Terdapat tujuan dan dimensi sumber daya manusia.
2. Terdapat proses pengembangan strategi di dalam organisasi yang mempertimbangkan secara eksplisit berbagai dimensi sumber daya manusia.
3. Terdapat hubungan yang efektif dan berkelanjutan untuk memastikan pengintegrasian antara pertimbangan sumber daya manusia dengan proses pengambilan keputusan organisasi.
4. Terdapat dukungan dari manajemen puncak untuk memuat pertimbangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan bisnis.
5. Terdapat penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas dalam manajemen sumber daya manusia.
6. Terdapat inisiatif dalam pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan bisnis.
7. Terdapat penetapan tanggung jawab untuk mengidentifikasi dan berinteraksi dalam sosial, lingkungan politik, teknologi dan ekonomi.

B. TUJUAN MSDM STRATEGIS

Tujuan mendasar dari MSDM strategis adalah untuk menghasilkan kemampuan strategis yang dapat memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan terampil, bersedia terlibat dan termotivasi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selaras dengan pandangan berbasis sumber daya, tujuan MSDM strategis adalah untuk menciptakan perusahaan yang lebih cerdas dan fleksibel dibanding pesaing dengan cara mempekerjakan dan mengembangkan lebih banyak staf yang berbakat dan dengan memperluas basis keterampilan karyawan (Boxall, 1996).

Dyer dan Holder (1988) menyatakan bahwa MSDM strategis menyediakan kerangka kerja yang bersifat kontingensi dan integratif. Dasar pemikiran dalam MSDM strategis berkaitan keunggulan yang di sepakati dan dipahami bersama sebagai basis pengembangan manajemen sumber daya manusia yang mempertimbangkan konteks perubahan dan tujuan-tujuan jangka panjang organisasi. Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990) berpendapat bahwa pencapaian keunggulan bersaing diperoleh melalui pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia stratejik perlu mempertimbangkan aspek etika khususnya ketika bertemunya kepentingan pemangku kepentingan dan karyawan. Pertimbangan etika juga di perlukan ketika berkaitan dengan tanggung jawab organisasi terhadap komunitas yang lebih luas.

Storey (1989) menyatakan bahwa MSDM strategis versi *soft* memberi penekanan lebih besar pada aspek *human-relations* dalam manajemen sumber daya manusia khususnya pengembangan, komunikasi, keterlibatan, keamanan pekerjaan, kualitas kehidupan kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. MSDM strategis versi *hard* menekankan hasil yang akan diperoleh dengan berinvestasi pada manusia sumber daya untuk mencapai kepentingan bisnis. MSDM strategis perlu berusaha untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara elemen *hard* dan *soft*. Untuk mencapai tujuan, organisasi memastikan ketersediaan sumber daya dan pemanfaatannya secara efektif. Mills (1983) menyatakan bahwa organisasi perlu merencanakan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi semua anggota organisasi. Permasalahan utama dalam MSDM strategis adalah aspek *hard* kerap kali didahulukan. Organisasi juga perlu mempertimbangkan tanggung jawab terhadap masyarakat. Sebagai bentuk pengembalian atas apa yang di peroleh dari masyarakat. McWilliams, Siegel dan Wright (2006) menyatakan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan sebagai tindakan di luar kepentingan perusahaan dan dipersyaratkan oleh hukum. Isu ini kerap di anggap tidak berkaitan dengan kajian pengelolaan sumber daya manusia. Namun, karena hal tersebut berkaitan dengan tindakan etis dalam kerangka kepentingan sumber daya manusia dan merupakan komponen perilaku organisasional maka perlu muncul dalam portofolio manajer sumber daya manusia

C. KONSEP SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

MSDM strategis berangkat dari tiga konsep, yaitu pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*), kecocokan strategis (*strategic fit*) dan fleksibilitas strategis (*strategic flexibility*). Landasan filosofis MSDM strategis didasarkan pada pandangan berbasis sumber daya. Pandangan ini menyatakan bahwa berbagai sumber daya dalam suatu organisasi termasuk sumber daya manusianya menghasilkan karakter yang unik dan menciptakan keunggulan kompetitif (Hamel dan Prahalad, 1989). Pandangan berbasis sumber daya dikembangkan oleh Penrose (1959) dan diperluas oleh Wernerfelt (1984) memberikan prinsip dasar bagi konsep strategi (Grant, 1991) dan menyajikan kerangka pengelolaan sumber daya manusia strategis (Kamoche, 1996). Barney (1991)

menyatakan bahwa keunggulan kompetitif muncul ketika perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri bersifat heterogen dalam hal sumber daya yang dimiliki dan sumber daya ini tersebut tidak dengan mudah dapat di pindahkan lintas perusahaan.

Upaya menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan memerlukan sumber daya dan kemampuan unik sebagai basis berkompetisi. Sumber daya ini mencakup sumber daya mencakup semua pengalaman, pengetahuan, penilaian, pengambilan risiko, dan *wisdom* para individu dalam suatu organisasi. Dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi perlu mengelola sumber daya yang memiliki empat atribut yaitu, bernilai, langka, tidak mudah ditiru dan tidak dapat substitusi. Wright dan McMahan (1992) juga berpendapat bahwa keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia muncul karena adanya heterogenitas dalam hal ketersediaannya di dalam suatu industri. Keunggulan kompetitif melalui organisasi juga terjadi ketika sumber daya sulit untuk di pindahkan antar organisasi. Barney (1991) menyatakan bahwa terdapat empat kriteria bagi kemampuan sumber daya untuk memberikan daya saing berkelanjutan. Pertama, sumber daya tersebut harus menambah nilai positif bagi organisasi. Kedua, sumber daya harus unik atau langka di antara pesaing potensial. Ketiga, sumber daya harus sulit untuk ditiru. Keempat, sumber daya tidak bisa diganti dengan sumber daya lain oleh perusahaan pesaing. MSDM strategis berbasis sumber daya dapat menghasilkan keunggulan sumber daya manusia (Boxall, 1996). Tujuan dari pengelolaan ini adalah untuk mengembangkan kapabilitas strategis. Hal ini berarti perlu adanya kesesuaian strategis antara sumber daya dan berbagai peluang. Pengelolaan sumber daya manusia juga perlu ditujukan untuk memperoleh nilai tambah dari penyebaran sumber daya yang efektif. Pengelolaan juga perlu mengembangkan sumber daya manusia yang dapat berpikir dan merencanakan secara strategis dalam untuk memahami isu-isu strategis utama dan memastikan bahwa pengelolaan tersebut mendukung pencapaian sasaran strategis suatu bisnis. Pentingnya pandangan berbasis sumber daya perusahaan utamanya berkaitan dengan justifikasi pendekatan manajemen modal insani dalam pengelolaan sumber daya manusia dan memberikan justifikasi untuk berinvestasi pada sumber daya manusia melalui manajemen bakat, dan program pembelajaran dan pengembangan sebagai sarana meningkatkan keunggulan kompetitif.

1. Kesesuaian Strategis (*Strategic Fit*)

Wright dan McMahan (1992) menyatakan bahwa kesesuaian stratejik mengacu pada keduanya dimensi. Pertama, kesesuaian antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan strategis proses manajemen strategi organisasi. (*vertical*) Kedua, kesesuaian antara berbagai praktik sumber daya manusia (*horizontal*).

2. Fleksibilitas Strategis

Fleksibilitas strategis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk merespons dan beradaptasi terhadap perubahan dalam lingkungan kompetitif.

Perbedaan lingkungan akan mempengaruhi strategi fleksibilitas. Wright dan Snell (1998) berpendapat bahwa dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi, strategi dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan rentang keterampilan yang terbatas (tidak untuk mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki berbagai keahlian) dan untuk memperoleh rentang perilaku yang terbatas pula (dengan deskripsi pekerjaan yang ketat). Sebaliknya, dalam lingkungan dinamis dan dapat diprediksi, organisasi dapat mengembangkan sistem sumber daya manusia yang menghasilkan kumpulan sumber daya manusia dengan berbagai keterampilan yang dapat diaktualisasikan dalam berbagai perilaku. Sistem ini bertujuan untuk mencapai fleksibilitas sumber daya dengan mengembangkan berbagai bentuk perilaku dan mendorong karyawan untuk menerapkannya dalam situasi yang berbeda. Hal ini penting karena berbagai perilaku tersebut diperlukan pada berbagai peran di dalam pekerjaan.

Konsep fleksibilitas dan kesesuaian strategis merupakan hal yang berbeda. Kesesuaian (fit) menyiratkan hubungan antara strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis. Wright dan Snell berargumen agar konsep fit dan fleksibilitas bersifat saling melengkapi. Kesesuaian perlu muncul pada satu waktu tertentu, sementara fleksibilitas perlu hadir di sepanjang waktu.

D. PERSPEKTIF MSDM STRATEGIS

Merujuk pada konsep pandangan berbasis sumber daya dan kesesuaian strategis, Delery dan Doty (1996) berpendapat bahwa ketika organisasi mengadopsi suatu strategi khusus, di perlukan praktik sumber daya manusia yang berbeda. Organisasi yang memiliki kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dan kinerja bisnis akan mampu mencapai kinerja superior. Delery dan Doty juga mengidentifikasi tiga perspektif dalam pengelolaan sumber daya manusia:

1. Perspektif universal – Terdapat beberapa praktik sumber daya manusia lebih baik daripada praktik yang lain. Terdapat pula kecenderungan bahwa semua organisasi perlu mengadopsi praktik terbaik ini. Dapat dikatakan bahwa terdapat sebuah hubungan universal antara praktik sumber daya manusia terbaik dan kinerja organisasi.
2. Perspektif kontingensi – Berbasis pada tujuan untuk mencapai efektivitas, kebijakan sumber daya manusia organisasi perlu selaras dan konsisten dengan aspek lain dari organisasi. Aspek kontingensi utama adalah strategi organisasi. Hal ini bisa digambarkan sebagai keselarasan vertikal.
3. Perspektif konfigurasi – Pendekatan ini bersifat pendekatan holistik dan menekankan pentingnya pola praktik sumber daya manusia dengan variabel independen terkait dengan variabel dependen kinerja organisasi. Konfigurasi organisasional merupakan konstelasi multidimensi berbagai karakteristik khas secara konseptual yang hadir bersama membentuk pola (Meyer et al, 1993).

Delery dan Doty (1996) mengembangkan tipologi dari Miles and Snow (1978) dan mendefinisikan tiga tipe ideal strategis organisasi. Pertama, *prospector*, *analyser* dan *defender* sebagai konsep konfigurasional yang membentuk konfigurasi spesifik untuk meningkatkan kinerja organisasi (MacDuffie, 1995). Konsep ini memiliki dua makna Delery dan Doty tampaknya memiliki dua makna. Pertama, tingkat kecocokan antara sistem sumber daya manusia total dan tipe organisasi. Kedua, sejauh mana praktik sumber daya manusia terkait menjadi sistem total. Untuk itu, Richardson dan Thompson (1999) mengajukan konsep bahwa praktik terbaik (*best-practice*) dan pendekatan paling sesuai (*best-fit*) sebagai bagi perspektif universalistik dan kontingensi, serta *bundling* sebagai pendekatan ketiga. Hal ini selaras dengan klasifikasi ajukan oleh Guest (1997) dengan pendekatan kesesuaian (*fit*) sebagai seperangkat praktik yang ideal, *fit* sebagai kontingensi dan *fit* sebagai *bundling*. Implikasi dari klasifikasi ini adalah bahwa perspektif konfigurasi Delery dan Doty mengacu pada kesesuaian antara sistem sumber daya manusia dan tipe organisasi perlu ditempatkan pada *best-fit*, sementara ajukan untuk menghubungkan praktik sumber daya manusia dalam sistem total perlu di tempatkan secara terpisah pada area *bundling*. Lebih jauh mengenai pandangan dalam MSDM strategis dijelaskan dalam Modul 2.

Penerapan manajemen sumber daya manusia memiliki makna yang beragam untuk setiap sumber daya manusia dan setiap organisasi. Hal ini disebabkan karakteristik masing-masing organisasi berbeda dan sangat bervariasi. Akibatnya, setiap sumber daya manusia dapat mendefinisikan manajemen sumber daya manusia dari berbagai dimensi dan kepentingan. Secara umum manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, kompensasi, mempertahankan (*retention*), mengevaluasi, dan mempromosikan di dalam organisasi. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia merupakan bagian kehidupan organisasi yang memfokuskan kepada manajemen dan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif untuk meningkatkan kontribusi produktif bagi organisasi melalui cara-cara strategi, etis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara sosial.

Manajemen strategis mendorong fungsi pengelolaan sumber daya manusia sebagai prioritas utama di dalam organisasi dan mengintegrasikan semua program serta berbagai kebijakan dalam kerangka strategi suatu organisasi. MSDM strategis perlu memahami bahwa sumber daya manusia menentukan berhasil atau gagalnya suatu organisasi karena semua keputusan berkaitan dengan keuangan, pemasaran, operasional dan teknologi dilakukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi.

Setelah menempuh kegiatan belajar ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan konsep dasar dan prinsip manajemen strategis dan bisnis MSDM strategis. Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi dalam Kegiatan Belajar ini, buatlah kajian atau *critical review* dari sumber bacaan pada bagian akhir Kegiatan Belajar ini.



Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi dalam Kegiatan Belajar ini, buatlah kajian dari sumber bacaan pada bagian akhir Kegiatan Belajar ini. Lakukan *critical review* atas ide dan kontribusi pemikiran penulis dan kemukakan argumentasi Anda.

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Pilihlah 5 dari sumber bacaan pada bagian akhir Modul ini. Anda juga dapat mengambil referensi dari Jurnal Nasional terakreditasi dan Jurnal Internasional terindeks terkait topik-topik yang relevan dengan topik bahasan pada Kegiatan Belajar ini.
- 2) Buatlah ke dalam Tabel 3 kolom rangkuman dari masing-masing bacaan di atas berisi: 1) Ide penulis (rumusan masalah dan tujuan), 2) Kontribusi pemikiran penulis (hasil dan kontribusi penelitian), dan 3) Argumentasi Anda atas ide dan pemikiran penulis.



Rangkuman

MSDM strategis merupakan pendekatan yang berfokus pada mekanisme pencapaian tujuan organisasi melalui sumber daya manusia melalui strategi yang terintegrasi dalam kebijakan dan praktik. MSDM strategis bertujuan untuk menghasilkan kemampuan strategis yang dapat memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan terampil, bersedia terlibat dan termotivasi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Landasan filosofis MSDM strategis didasarkan pada pandangan berbasis sumber daya, kecocokan strategis (*strategic fit*) dan fleksibilitas strategis (*strategic flexibility*). Berangkat dari hal tersebut, penerapan manajemen sumber daya manusia memiliki makna yang beragam untuk setiap sumber daya manusia dan setiap organisasi.



Tes Formatif 1

Kerjakan soal di bawah ini!

Bagaimana keterkaitan Manajemen Strategis dan MSDM?

Petunjuk menjawab Tes Formatif 1

- 1) Pilihlah 5 bacaan dari Jurnal Nasional terakreditasi dan Jurnal Internasional terindeks terkait topik-topik yang relevan dengan pertanyaan di atas. Jika topiknya relevan, Anda dapat melanjutkannya dari Latihan.
- 2) Buatlah rangkuman dan *critical review* atas ide dan kontribusi pemikiran penulis untuk menjawab pertanyaan di atas.
- 3) *Share* hasil *review* Anda kepada Tutor dan rekan mahasiswa dan diskusikan dalam Forum Diskusi.
- 4) Anda juga dapat berbagi hasil *review* Anda dalam bentuk video presentasi berdurasi 3 menit (simaklah video-video tentang *3 minutes thesis presentation* 3MT di *Youtube*). Kemudian *share* dan simak bersama Tutor dan rekan-rekan Anda dalam suatu forum dan saling berikan penilaian/masukan terkait presentasi Anda.

BAHAN BACAAN

- 1) Beer, M., Lawrence, P.R., Mill, Q.D. and Walton, R.E. (1984) *Human Resource Management*. New York: The Free Press.
- 2) Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mill, Q.D. and Walton, R.E. (1985) *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- 3) Begin, J.P. (1993) 'Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons Learned from Organizational Theory', *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 3: 3–20.
- 4) Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. (1999) 'Human Resource Metrics: Can Measures Be Strategic?', *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4: 75–98.
- 5) Brewster, C. (1999) 'SHRM: The Value of Different Paradigms', *Management International Review*, 39(3): 45–64.
- 6) Brewster, C., Larsen, H.H. and Mayrhofer, W. (1997) 'Integration and Assignment: A Paradox in Human Resource Management', *Journal of International Management*, 3(1): 1–23.
- 7) Butler, J.E., Ferris, G.R. and Napier, N.K. (1991) *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

VIDEO

- 1) Strategic Human Resources Management
<https://www.youtube.com/watch?v=UfY4qt6jLio>
- 2) SHRM- Advancing HR
<https://www.youtube.com/watch?v=ceFuGBo6F8E>
- 3) SHRM HR Competency Model
https://www.youtube.com/watch?v=9851M_Nzjgg&list=PL1qImeth4gW4uwmL_bcAk1ol13FeuZ2Wm
- 4) How To Build an HR Strategy That Is Ethical, Mission-Driven and Gets Results
https://www.youtube.com/watch?v=qwp3a6CyXPo&list=PL1qImeth4gW4uwmL_bcAk1ol13FeuZ2Wm&index=5
- 5) 2201D Michigan Model
<https://www.youtube.com/watch?v=BEM9EPQiCY4>
- 6) 2201C The Harvard Framework
<https://www.youtube.com/watch?v=nv5UBnrEkXk>
- 7) Best Fit HR
<https://www.youtube.com/watch?v=CHyvx6jpo3w>
- 8) HR Role Models: What it Means to be a Strategic HR Leader in the 21st Century
https://www.youtube.com/watch?v=X_bKYXwTUrI

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Para mahasiswa sekalian, setelah membahas strategi pada manajemen sumber daya manusia (MSDM), pada Kegiatan Belajar 2 ini kita akan membahas proses manajemen sumber daya manusia dikaitkan dengan strategi. Pemahaman akan topik bahasan pada modul ini nantinya akan menjadi dasar pemahaman MSDM strategis di mana MSDM strategis merupakan pendekatan yang berfokus pada mekanisme pencapaian tujuan organisasi melalui strategi yang terintegrasi dalam kebijakan dan praktik.

A. STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF

Strategi sumber daya manusia khusus menetapkan aktivitas yang perlu dilakukan organisasi di bidang-bidang meliputi:

1. Manajemen sumber daya manusia, berkaitan dengan aktivitas memperoleh, menganalisis dan melaporkan data, yang memberi informasi perihal arah manajemen sumber daya manusia yang dapat memberi nilai tambah bagi keputusan pengelolaan stratejik, investasi dan operasional.
2. Manajemen berkinerja tinggi, berkaitan dengan aktivitas mengembangkan dan menerapkan sistem kerja berkinerja tinggi.
3. Tanggung jawab sosial perusahaan, berkaitan dengan komitmen untuk mengelola bisnis secara etis dalam rangka memberi dampak positif pada lingkungan dan masyarakat.
4. Pengembangan organisasi, berkaitan dengan aktivitas perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas fungsi organisasi dan menanggapi perubahan.
5. Keterlibatan, berkaitan dengan aktivitas pengembangan dan implementasi kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dengan pekerjaan dan organisasi.
6. Manajemen pengetahuan, berkaitan dengan aktivitas menciptakan, memperoleh, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja.
7. Sumber daya, berkaitan dengan aktivitas menarik dan mempertahankan sumber daya manusia berkualitas tinggi.

8. Manajemen bakat, berkaitan dengan upaya organisasi dalam memastikan ketersediaan sumber daya manusia berbakat yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan organisasi.
9. Pembelajaran dan pengembangan, berkaitan dengan aktivitas menyediakan lingkungan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang.
10. Imbalan, berkaitan dengan upaya mendefinisikan aspek yang akan dilakukan oleh organisasi dalam jangka panjang dalam rangka mengembangkan dan menerapkan kebijakan, praktik, dan proses imbalan untuk pencapaian tujuan bisnis dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan.
11. Hubungan karyawan, berkaitan dengan upaya mendefinisikan visi organisasi perihal aspek yang perlu dilakukan dan diubah melalui pengelolaan hubungan dengan karyawan dan pertukaran dengan serikat pekerja.

Strategi sumber daya manusia yang efektif adalah strategi yang berfungsi dalam pencapaian tujuan organisasi dengan kriteria sebagai berikut:

1. Menjamin terpenuhinya kebutuhan bisnis.
2. Didasarkan pada analisis dan studi terperinci, bukan hanya pemikiran retorik.
3. Dapat diubah menjadi program yang dapat ditindaklanjuti dan mampu mengantisipasi persyaratan dan masalah dalam implementasi strategi.
4. Bersifat koheren dan terintegrasi, terdiri dari komponen yang saling berkesesuaian dan saling mendukung;
5. Mempertimbangkan kebutuhan manajer lini dan karyawan secara umum serta pemangku kepentingan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Boxall dan Purcell (2003) menekankan, perencanaan sumber daya manusia harus bertujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pemangku kepentingan utama yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

B. PERUMUSAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Ketika mempertimbangkan berbagai pendekatan dalam perumusan strategi sumber daya manusia diperlukan saya untuk fokus hubungan interaktif antara strategi bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia (Hendry dan Pettigrew, 1990). pertimbangan ini secara hukum ditunjukkan dalam memandang keterbatasan model rasionalistik perencanaan strategis dan perencanaan sumber daya manusia pada prinsipnya strategi-strategi sumber daya manusia tidak secara formal dan sistematis dikembangkan. Namun ditujukan untuk merespons situasi dan perkembangannya. Tyson (1997) menjelaskan bahwa proses merealisasikan berbagai strategi tidak hanya didasarkan pada kebijakan berdaya manusia formal atau arahan yang tertulis. realisasi strategi dapat muncul dari berbagai aktivitas manajer atau pihak-pihak lain dalam organisasi. berbagai tindakan mendorong terjadinya reaksi tindakan tersebut dapat

berupa penerimaan konfrontasi dan negosiasi. Tanggapan-tanggapan ini adalah bagian dari proses strategi. Cara pandang terbaik dalam melihat realitas perumusan strategi sumber daya manusia melalui adanya preferensi pilihan dan kesesuaian, bukan sekedar upaya untuk mengaplikasikan pertimbangan-pertimbangan logis (Mintzberg et al, (1988). strategi yang didasarkan pada pemikiran para perumus strategis secara kolektif untuk menghasilkan suatu kesimpulan bersifat analogis dari berbagai karakter individu (Moore, 1992). Berbagai strategi ada di dalam pemikiran dari para perumus strategi. Untuk itu penting bagi para individu yang ada dalam organisasi memiliki perspektif yang sama. Hal ini yang disebut dengan pemikiran kolektif dan pemahaman mengenai pemikiran tersebut menjadi penting.

Terdapat berbagai proposisi dalam perumusan strategi sumber manusia. Salah satunya di ajukan oleh Boxall dan McFarlane (1993):

1. Proses pembentukan strategi cenderung bersifat kompleks dan menyajikan model yang sarat pertimbangan rasional sehingga mengharuskan adanya hubungan formal antara perencanaan strategis dan perencanaan sumber daya manusia. Namun hal tersebut tidak terlalu berkontribusi dalam proses merumuskan strategi.
2. Strategi bisnis dapat menjadi komponen penting yang mempengaruhi strategi sumber daya manusia, Namun, hal tersebut hanya menjadi salah satu faktor dari berbagai aspek yang mempengaruhi perumusan strategi sumber daya manusia
3. Bauran faktor-faktor implisit yang membentuk strategi sumber daya manusia merupakan seperangkat kesepakatan dan pertukaran dari para pemangku kepentingan.

Aspek penting yang perlu diperhatikan adalah bahwa strategi-strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dan bersifat koheren jika tim Puncak memahami dan berpindah atas dasar pemikiran perihal pentingnya hubungan kerja serta pengembangan dan *engagement* karyawan. strategi sumber daya manusia ditentukan oleh adanya keterlibatan komitmen dan kerja sama dari para manajer Lini dan karyawan secara keseluruhan. Unsur-unsur ini yang kerap kali mengisi kesenjangan antara pengelolaan sumber manusia strategi bersifat retorik dan realitas dari penerapan strategi tersebut (Gratton et al (1999). Hal ini mengingat tujuan-tujuan ideal Dalam perumusan strategi kerap kali terhambat oleh realitas organisasi. sebagai contoh tujuan strategik yang berkaitan dengan peningkatan komitmen melalui program keamanan kerja dan pelatihan dalam rangka memenuhi unsur *employability*, modifikasi karena adanya tuntutan jangka pendek dari dinamika bisnis untuk meningkatkan nilai para pemegang saham.

C. ALIRAN PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN STRATEGI

Purcell (2001) mengidentifikasi adanya tiga aliran pemikiran utama dalam pengembangan strategi yaitu pandangan berbasis desain, proses dan konfigurasi.

Pandangan berbasis desain didasarkan pada asumsi rasionalitas ekonomi rasionalitas., cenderung menggunakan alat analisis kuantitatif dan berfokus pada peluang dan ancaman pasar. Pandangan ini memiliki asumsi bahwa proses yang terjadi dalam organisasi bersifat administratif atau operasional. Pandangan berbasis proses cenderung bersifat sebagai studi mengenai realitas yang terjadi dalam organisasi disertai penjelasan berbasis pengalaman. Dibandingkan dengan aliran berbasis desain yang berasumsi bahwa suatu strategi bisa saja langsung diterapkan di dalam organisasi, pendekatan berbasis proses memerlukan aktivitas yang dilakukan di dalam organisasi saat ini. Pendekatan rasional dalam aliran desain merupakan pendekatan klasik dari strategi. Sementara aliran berbasis proses merupakan versi *postmodernisme* dari strategi. Grant (1991) menyatakan bahwa pendekatan rasionalis cenderung terlalu formal dan berfokus pada data kuantitatif. Pendekatan berbasis proses memberi ruang bagi adanya visi dan aspek intuitif. pandangan berbasis *configurational* mengadopsi asumsi bahwa berbagai strategi pada prinsipnya berbeda dan disesuaikan dengan siklus hidup organisasi bersifat kontingensi dan ramah terhadap proses perubahan. pendekatan ini berfokus pada implementasi strategi dan peran penting pengelolaan sumber daya manusia.

1. Tingkatan Pengambilan Keputusan Strategis

Idealnya, perumusan strategi sumber daya manusia dipahami sebagai suatu proses sangat selaras dengan perumusan strategi bisnis. Strategi sumber daya manusia bisa mempengaruhi serta dipengaruhi oleh strategi bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh Wright et al (2004) mengidentifikasi dua pendekatan yang dapat diadopsi oleh manajemen sumber daya manusia dalam perumusan strategi yaitu pendekatan dari dalam keluar dan pendekatan dari luar ke dalam. Namun dalam kenyataannya, strategi Sumber daya manusia lebih cenderung berangkat dari strategi bisnis dan didominasi oleh pertimbangan pasar dan finansial. Meskipun demikian, terdapat ruang bagi manajemen sumber daya manusia untuk berkontribusi pada tahap perumusan strategi bisnis khususnya dengan berfokus pada permasalahan sumber daya. Kontribusi ini lebih signifikan jika perumusan strategi berbasis proses sehingga permasalahan sumber daya manusia stratejik kemudian akan ditangani ketika isu tersebut muncul selama proses perumusan dan penerapan strategi organisasi.

Purcell dan Ahlstrand (1994) mengajukan mekanisme dalam perumusan strategi meliputi:

- a. *Upstream first-order decision* yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang organisasi atau ruang lingkup aktivitas
- b. *Downstream second-order decision* yang berkaitan dengan internal prosedur operasi internal dan tata kelola organisasi dalam pencapaian tujuan.
- c. *Downstream third order decision* yang berkaitan dengan pilihan terhadap struktur dan pendekatan sumber daya manusia serta parameter dasar pengelolaan *employee relation* di dalam organisasi.

Pada prinsipnya, strategi sumber daya manusia, merupakan strategi fungsional lainnya sehingga dikembangkan dalam konteks strategi bisnis secara keseluruhan.

2. Pilihan Stratejik

Proses pengembangan strategi sumber daya manusia berkaitan dengan proses menghasilkan pilihan pengelolaan sumber daya manusia stratejik. Cappelli (1999) menegaskan bahwa pilihan praktik sangat bergantung pada sejumlah faktor di tingkat organisasi, termasuk produksi, dukungan kebijakan sumber daya manusia dan hubungan kerja yang kooperatif. Proses pengembangan strategi sumber daya manusia strategi melibatkan adopsi pendekatan kontingensi dalam menghasilkan opsi pengelolaan sumber daya manusia stratejik dan kemudian membuat pilihan stratejik yang tepat. Pilihan perlu berkaitan sekaligus mengantisipasi kebutuhan kritikal bisnis. Pilihan perlu didasarkan pada analisis dan studi terperinci, serta perlu memasukkan unsur pengalaman dan penilaian kolektif manajemen puncak tentang aspek yang di persyaratkan oleh organisasi. Pilihan juga perlu mempertimbangkan kebutuhan manajer lini dan karyawan. Strategi yang muncul harus mengantisipasi masalah implementasi yang mungkin muncul jika manajer lini tidak berkomitmen pada strategi dan / atau kekurangan keterampilan dan waktu untuk menjalankan perannya sehingga strategi harus mampu diubah menjadi program yang dapat ditindaklanjuti. Di perlukan pula pertimbangan terhadap dampak dari lima tuntutan pada pilihan kebijakan sumber daya manusia (Baron dan Kreps, 1999) meliputi:

- a. Lingkungan eksternal (sosial, politik, hukum dan ekonomi)
- b. Tenaga kerja
- c. Budaya organisasi
- d. Strategi organisasi
- e. Teknologi produksi dan tata kelola pekerjaan

3. Mengembangkan Strategi Sumber daya Manusia

Lima faktor mendasar yang perlu ditanyakan dalam merumuskan sumber daya manusia (Becker dan Huselid, 1998) meliputi

- a. Tujuan strategis utama organisasi
- b. Mekanisme penerjemahan tujuan stratejik organisasi ke dalam tujuan unit
- c. Pertimbangan manajer unit dari tujuan organisasi yang dapat digunakan sebagai pendorong kinerja
- d. Keterampilan, motivasi, dan struktur tenaga kerja organisasi mampu mempengaruhi pendorong kinerja
- e. Mekanisme sistem sumber daya manusia mempengaruhi keterampilan, motivasi dan struktur tenaga kerja

Terdapat pendekatan enam langkah dalam mengembangkan strategi (Gratton, 1999) meliputi:

- a. Membangun koalisi pemandu dengan melibatkan sumber daya manusia dari semua divisi
- b. Berikan ambar masa depan dengan merancang visi bersama tentang bidang-bidang strategik
- c. Pahami kemampuan organisasi saat ini dan identifikasi kesenjangan-kesenjangan dengan menetapkan posisi organisasi saat ini dan mempersempit kesenjangan antara aspirasi untuk masa depan dan realitas masa kini
- d. Rancang peta sistem untuk memastikan bahwa bagian-bagian di dalam organisasi dapat dibangun secara keseluruhan
- e. Modelkan dinamika sistem untuk memastikan bahwa sifat dinamis dari masa depan senantiasa menjadi pertimbangan
- f. Bangun jalur menuju tindakan dengan menyepakati berbagai tema besar untuk tindakan dan masalah spesifik yang terkait, mengembangkan prinsip-prinsip panduan, melibatkan garis manajer dan membuat tim lintas fungsi untuk mengidentifikasi tujuan dan indikator kinerja.

Terdapat berbagai rute yang berbeda dapat di gunakan ketika merumuskan strategi. Penelitian Tyson dan Witcher (1994) menyimpulkan bahwa perbedaan pendekatan dalam perumusan strategi mencerminkan perbedaan cara dalam mengelola perubahan dan perbedaan cara dalam menjadikan sumber daya manusia sebagai bagian dan sejalan dengan tujuan bisnis. Dalam mengembangkan strategi sumber daya manusia, unsur proses dan konten menjadi sama pentingnya. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa proses merumuskan strategi sumber daya manusia sama pentingnya dengan strategi final yang disepakati. Ide untuk mencapai tujuan yang di sepakati secara konsensus di hasilkan dari pemahaman mengenai melalui isu strategik dan faktor utama yang menjadi sumber-sumber kesenjangan.

4. Metode untuk Merumuskan Strategi Sumber daya Manusia

Metode untuk merumuskan strategi sumber daya manusia dikembangkan oleh Dyer dan Holder (1988) meliputi:

- a. Penilaian kelayakan. Dari sudut pandang sumber daya manusia, kelayakan tergantung pada jumlah dan jenis sumber daya manusia kunci diperlukan untuk membuat rancangan yang berhasil dapat diperoleh secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar, dan tinjauan ekspektasi perilaku bersifat realistis misalnya berkaitan dengan tingkat retensi dan tingkat produktivitas.
- b. Penentuan ekspektasi. Diperlukan pengujian terhadap implikasi strategi dalam hal kebijakan sumber daya manusia misalnya strategi penghematan ketika di hadapkan pada organisasi dengan *kebijakan full employment*.
- c. Penentuan tujuan. Aspek ini berkaitan dengan masalah utama yang harus muncul dari strategi bisnis. Strategi perusahaan untuk menjadi produsen berbiaya lebih rendah akan membutuhkan pengurangan biaya tenaga kerja. Untuk itu perlu

penerjemahan tujuan ke dalam dua tipe tujuan sumber daya manusia yaitu standar kinerja yang lebih tinggi (kontribusi) dan pengurangan jumlah karyawan (komposisi).

- d. Penentuan cara untuk mencapai tujuan. Prinsipnya, semakin dekat kesesuaian eksternal dan internal, semakin baik strateginya dan semakin konsisten dengan kebutuhan untuk beradaptasi secara fleksibel untuk berubah. Kesesuaian eksternal mengacu pada tingkat konsistensi antara tujuan sumber daya manusia dan urgensi yang mendasarinya dan strategi bisnis dan kondisi lingkungan yang relevan. Kecocokan internal mengukur rentang pengelolaan sumber daya manusia dalam hal tujuan dan kondisi lingkungan terkait serta tingkatannya koherensi atau sinergi di antara berbagai sarana sumber daya manusia.

D. MENCAPAI KESESUAIAN VERTIKAL, MENINTEGRASIKAN STRATEGI BISNIS DAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Wright dan Snell (1998) mengemukakan bahwa menemukan kesesuaian memerlukan pengetahuan tentang keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk menerapkan strategi, pengetahuan mengenai praktik pengelolaan sumber daya manusia diperlukan untuk memperoleh keterampilan dan perilaku serta kemampuan tersebut dan kemampuan untuk segera mengimplementasikan praktik pengelolaan sumber daya manusia.

Ketika mempertimbangkan mengenai mekanisme mengintegrasikan strategi bisnis dan sumber daya manusia, perlu pemahaman bahwa masalah bisnis dan sumber daya manusia saling memengaruhi dan pada gilirannya mempengaruhi strategi perusahaan dan unit bisnis. Pertimbangan lain berkaitan dengan bahwa strategi untuk perubahan juga perlu diintegrasikan dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Kesesuaian dapat terjadi pada satu titik waktu namun ketika keadaan, kesesuaian mungkin tidak terjadi. Pemikiran bahwa strategi akan cenderung sesuai pada setiap horizon waktu akan menghambat fleksibilitas. Gratton et al (1999) menyatakan bahwa faktor penghambat kesesuaian vertikal juga berkaitan dengan strategi bisnis yang tidak didefinisikan dengan jelas.

1. Mencapai Integrasi Horizontal (*Bundling*)

Integrasi horizontal dicapai ketika berbagai strategi sumber daya manusia terpadu dan saling mendukung. Kondisi ini dapat dicapai dengan proses *bundling* dengan mengidentifikasi praktik sumber daya manusia yang tepat, dan menilai komponen dalam bundel dapat dihubungkan bersama sehingga saling menguatkan dan koheren. Setelah itu penyusunan program untuk pengembangan praktik memberi perhatian khusus pada hubungan di antara komponen tersebut.

2. Proses Integratif

Penggunaan sistem berkinerja tinggi, berketerlibatan tinggi atau berkomitmen tinggi merupakan gambaran dari proses pengintegrasian. Inti dari sistem-sistem ini adalah bahwa masing-masing terdiri dari seperangkat praktik kerja yang saling melengkapi, dikembangkan dan dipelihara secara keseluruhan. Integrasi lainnya berkaitan dengan manajemen bakat. Berbagai sistem di atas merupakan pendekatan khusus. Dua pendekatan yang umum digunakan mengintegrasikan proses adalah manajemen kinerja dan penggunaan kompetensi melalui berbagai praktik sumber daya manusia. Integrasi horizontal juga dapat dicapai struktur pemeringkatan untuk jenjang karier yang menentukan kompetensi yang dibutuhkan di masing-masing jenjang, dengan demikian menunjukkan jalur karier, dan juga berfungsi sebagai kerangka kerja untuk gaji struktur.

3. Penyusunan Strategi Sumber Daya Manusia

Tidak ada model standar tentang perihal penetapan strategi sumber daya manusia. Keseluruhannya tergantung pada keadaan organisasi. Namun ada beberapa area khusus yang dapat di kelola dengan strategi:

- a. Basis
 - 1) Kebutuhan bisnis dalam hal elemen kunci dari strategi bisnis;
 - 2) Faktor dan analisis lingkungan (SWOT / PESTLE)
- b. Faktor budaya, berkaitan dengan peluang atau hambatan
- c. Konten, berkaitan dengan rincian desain strategi sumber daya manusia
- d. Dasar Pemikiran, berkaitan dengan latar belakang kebutuhan bisnis dan faktor lingkungan / budaya
- e. Rencana implementasi
 - 1) Program aksi
 - 2) Tanggung jawab untuk setiap tahap
 - 3) Sumber daya yang dibutuhkan
 - 4) Tata kelola perihal komunikasi, konsultasi, keterlibatan dan pelatihan
 - 5) Persyaratan mengenai manajemen proyek
- f. Analisis biaya dan manfaat, berkaitan dengan penilaian mengenai implikasi sumber daya dari perencanaan strategis meliputi biaya, sumber daya manusia dan fasilitas peningkatan kontribusi untuk organisasi secara keseluruhan, manajer lini dan individu karyawan . Kontribusi ini perlu di kuantifikasi untuk menentukan pengembalian investasi atau nilai tambah.

4. Penerapan Strategi Sumber daya Manusia

Strategi cenderung dinyatakan sebagai gambaran besar, sehingga perlu diterjemahkan ke dalam program dengan tujuan dan hasil yang dinyatakan dengan jelas. Terminologi pengelolaan sumber daya manusia strategik mengalami reduksi makna di berbagai konteks sehingga lebih di maknai sebagai ide tentang kebijakan sumber daya

manusia dan gambaran rencana jangka pendek. Strategi pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya sekedar program, kebijakan dan perencanaan jangka pendek yang berfokus pada isu sumber daya manusia.

Permasalahan utama mengenai dengan pengelolaan sumber daya manusia strategis adalah adanya kesenjangan antara strategi yang ingin di capai dengan kondisi sumber daya manusia yang sedang di hadapi organisasi saat ini. Dalam tinjauan sejumlah terdapat kesenjangan antara pernyataan retorik dan realitas di bidang manajemen sumber daya manusia, yaitu antara teori dan praktik pengelolaan sumber daya manusia fungsi manajemen sumber daya yang tertulis dengan praktik itu dirasakan oleh karyawan, dan antara yang diyakini manajemen puncak perihal peran fungsi sumber daya manusia, dan perannya yang sesungguhnya di jalankan di dalam organisasi.

Faktor-faktor yang berkontribusi untuk menciptakan kesenjangan (Gratton (1999) meliputi:

- a. Kecenderungan karyawan di berbagai organisasi hanya menerima inisiatif praktik sumber daya manusia yang di anggap relevan dengan wilayahnya
- b. Kecenderungan karyawan lama berpegang teguh pada *status quo*
- c. Inisiatif strategi sumber daya manusia yang kompleks atau ambigu sehingga tidak dipahami oleh karyawan atau dirasakan secara berbeda
- d. Karyawan cenderung lebih sulit menerima insiatif strategi sumber daya manusia yang tidak secara rutin di laksanakan
- e. Karyawan akan bersifat memusuhi jika inisiatif strategi diyakini bertentangan dengan identitas organisasi misalnya perampingan dalam budaya bahwa pekerjaan bersifat seumur hidup
- f. Inisiatif strategi sumber daya dipandang sebagai ancaman
- g. Ketidakkonsistenan antara strategi dan nilai-nilai organisasi
- h. Tingkat kepercayaan terhadap manajemen puncak
- i. Keadilan yang dirasakan dari inisiatif strategi
- j. Sejauh mana proses yang ada dapat membantu menanamkan inisiatif strategi sumber daya manusia
- k. Budaya birokrasi yang mengarah pada kondisi inersia

Paradigma universal berpendapat bahwa hanya ada satu cara terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia strategis untuk mengarahkan kesuksesan bisnis. Pandangan ini di anut secara luas, tidak hanya oleh peneliti Amerika namun bagi siapapun yang telah mengadopsi konsep tersebut. Manajemen sumber daya manusia konvergensi dipandang sebagai konsekuensi persaingan global yang memerlukan solusi efisien dan efektif. Argumentasi utama konvergensi meliputi kekuatan pasar, manajemen biaya yang lebih baik (meliputi biaya transaksi), kualitas dan produktivitas sebagai pembanding dalam kompetitor. Dalam hal ini perusahaan multinasional dipandang sebagai pembawa globalisasi, menyebarkan pengetahuan manajerial dan

berbagai teknik secara internasional melalui diseminasi praktik terbaik. Konvergensi menempatkan orientasi model Amerika sebagai fokus utama dengan mengombinasikan hasil riset *McKinsey*, *Boston Consulting Group* dan *Accenture* serta contoh kesuksesan perusahaan global Amerika.

Setelah menempuh kegiatan belajar ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan berbagai praktik yang mengaitkan strategi bisnis dengan manajemen sumber daya manusia.

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi dalam Kegiatan Belajar ini, buatlah kajian atau *critical review* dari sumber bacaan pada bagian akhir Kegiatan Belajar ini.



Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi dalam Kegiatan Belajar ini, buatlah kajian dari sumber bacaan pada bagian akhir Kegiatan Belajar ini. Lakukan *critical review* atas ide dan kontribusi pemikiran penulis dan kemukakan argumentasi Anda.

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Pilihlah 5 dari sumber bacaan pada bagian akhir Modul ini. Anda juga dapat mengambil referensi dari Jurnal Nasional terakreditasi dan Jurnal Internasional terindeks terkait topik-topik yang relevan dengan topik bahasan pada Kegiatan Belajar ini.
- 2) Buatlah ke dalam Tabel 3 kolom rangkuman dari masing-masing bacaan di atas berisi: 1) Ide penulis (rumusan masalah dan tujuan), 2) Kontribusi pemikiran penulis (hasil dan kontribusi penelitian), dan 3) Argumentasi Anda atas ide dan pemikiran penulis.



Rangkuman

1. Penerapan pendekatan strategik pada pengelolaan sumber daya manusia memerlukan perubahan pola pikir terhadap praktik-praktik pengelolaan personalia dan harus lebih memfokuskan pada isu-isu strategik dibandingkan isu-isu operasional.
2. Terdapat dua paradigma dalam menjelaskan manajemen sumber daya strategis yaitu pendekatan universal dan kontekstual dan keduanya diasosiasikan dengan konvergen dan divergen.



Tes Formatif 2

Jawablah pertanyaan berikut ini!

Bagaimana keterkaitan antara strategi dan proses dalam MSDM strategis?

Petunjuk menjawab Tes Formatif 2

- 1) Pilihlah 5 bacaan dari Jurnal Nasional terakreditasi dan Jurnal Internasional terindeks terkait topik-topik yang relevan dengan pertanyaan di atas. Jika topiknya relevan, Anda dapat melanjutkannya dari Latihan.
- 2) Buatlah rangkuman dan *critical review* atas ide dan kontribusi pemikiran penulis untuk menjawab pertanyaan di atas.
- 3) *Share* hasil *review* Anda kepada Tutor dan rekan mahasiswa dan diskusikan dalam Forum Diskusi.
- 4) Anda juga dapat berbagi hasil *review* Anda dalam bentuk video presentasi berdurasi 3 menit (simaklah video-video tentang *3 minutes thesis presentation* di *youtube*). Kemudian *share* dan simak bersama Tutor dan rekan-rekan Anda dalam suatu forum dan saling berikan penilaian/masukan terkait *review* Anda.

TUGAS

Untuk memperdalam penguasaan Anda terhadap materi MSDM strategis diharapkan Anda dapat mengerjakan satu Tugas Mandiri pada setiap bagian akhir modul ini. Tugas ini bersifat *voluntary* dan tidak bernilai, namun sangat membantu Anda mengasah kemampuan analisis, melakukan *critical review* dan membangun studi literatur terkait topik-topik kontemporer MSDM strategis.

Pilihlah satu topik, dan carilah referensi dari jurnal-jurnal terakreditasi terkait topik tersebut. Buatlah *critical review* atas topik tersebut dari perspektif MSDM strategis.

Petunjuk mengerjakan Tugas

Ikuti Langkah-langkah sebagaimana mengerjakan Latihan dan Tes Formatif.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) Pahami konsep Manajemen Strategis dan MSDM dari beberapa penulis.
- 2) Lakukan *critical review* atas pendapat penulis dan sampaikan argumentasi Anda.

Tes Formatif 2

- 1) Carilah beberapa referensi studi literatur dengan kata kunci: *strategy and process, strategic HRM*.
- 2) Lakukan *critical review* atas pendapat penulis dan sampaikan argumentasi Anda.

Daftar Pustaka

- Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: Origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3).
- Batt, R. (2007). *Service strategies marketing, operations, and human resource practices*.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*. SUNY Buffalo: Unpublished manuscript.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P. C., & McFarlane, B. L. (1993). Human dimensions of Christmas Bird Counts: Implications for nonconsumptive wildlife recreation programs. *Wildlife Society Bulletin (1973-2006)*, 21(4), 390-396.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. *ILR Review*, 57(1), 84.
- Butler, R. (1991). *Designing organizations: A decision-making perspective* (p. 2). London: Routledge.
- Capelli, C. (1999). Physiological determinants of best performances in human locomotion. *European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology*, 80(4), 298-307.
- 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.

- Dyer, L., & Holder, G. (1988). A strategic perspective of HR management. *HR management: Evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.
- Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. *California Management Review* 33(2); 114-35.
- Gratton, L. (1999). People processes as a source of competitive advantage. *Strategic Human Resource Management*.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management* 8(3): 263-76.
- Hall, S. (1990). *Globalization and ethnicity*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm. *Journal Management Studies* 33(2):213-33.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organization logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrail and Labour Relation Review* 48(2):197-221.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. and Higgins, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy Management of Journal* 36(6):1175-95.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.

- Mills, P. K., Chase, R. B., & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8(2), 301-310.
- Mintzberg, H. (1988). Opening up the definition of strategy. *The Strategy Process*, 13-20.
- Moore, F. A., Feliciano, D. V., Andrassy, R. J., McArdle, A. H., Booth, F. V., Morgenstein-Wagner, T. B., ... & Moore, E. E. (1992). Early enteral feeding, compared with parenteral, reduces postoperative septic complications. The results of a meta-analysis. *Annals of Surgery*, 216(2), 172.
- Ondrack, D. A., & Nininger, J. R. (1984). Human resource strategies—the corporate perspective. *Business Quarterly*, 49(4), 101-09.
- Penrose, R. (1959). The apparent shape of a relativistically moving sphere. In *Mathematical proceedings of the cambridge philosophical society* (Vol. 55, No. 1, pp. 137-139). Cambridge University Press.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26.
- Purcell, J., & Ahlstrand, B. W. (1994). *Human resource management in the multi-divisional company*. Oxford: Oxford University Press.
- Thomson, R. C., & Richardson, D. E. (1999). *The 'good continuation' principle of perceptual organization applied to the generalization of road networks*.
- Schuler, R. S., & Walker, J. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organization Dynamics*. Summer.
- Smith, H. (1982). Light quality, photoperception, and plant strategy. *Annual Review of Plant Physiology*, 33(1), 481-518.
- Storey, J. (1989). Human resource management in the public sector. *Public Money & Management*, 9(3), 19-24.
- Tyson, S., & Witcher, M. (1994). Getting in gear: Post-recession HR management. *Personnel Management-London-*, 20-20.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

Wright, I. J., Reich, P. B., Westoby, M., Ackerly, D. D., Baruch, Z., Bongers, F., ... & Flexas, J. (2004). The worldwide leaf economics spectrum. *Nature*, 428(6985), 821-827.