

KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR JASA BERDASARKAN KERANGKA VALUE CHAIN MANAGEMENT

Sigit Indrawijaya
Dahmiri

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Jambi

ABSTRAK

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang baik. Tanpa dukungan personel yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu disini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan. Strategi sumber daya manusia merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, diikuti dengan proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Untuk itu pengadaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja (*ability to work*), sedangkan pemeliharaan Sumber Daya Manusia diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja (*willingness to work*). Dengan adanya arah yang jelas didalam fungsi manajemen sumber daya manusia diharapkan akan membuat organisasi dapat mencapai tujuan. Saat ini, adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh organisasi akan adanya persaingan. Bahkan persaingan akan terus meningkat sehingga dapat membahayakan organisasi terutama organisasi bisnis. Untuk dapat bertahan dan menang dalam persaingan organisasi bisnis harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Untuk memperoleh Keunggulan tersebut, salah satunya adalah pendayagunaan sumber daya manusia, hal ini dilakukan untuk memenuhi tuntutan lingkungan organisasi.

Kata kunci: Competitive Advantage, Value Chain.

PENDAHULUAN

Organisasi bisnis yang berinvestasi dalam jangka panjang untuk Sumber daya manusia akan berpeluang mendapatkan keuntungan yang tidak hanya terkait dengan strategi, tetapi juga laba investasi dalam sistem kerja organisasi (Batt, 2000), hal ini dikarenakan manusia memiliki peran sebagai sumber daya utama dalam organisasi, hal ini menjadikannya sebagai faktor penentu berhasil atau tidaknya aktifitas organisasi. Sehingga hal ini membuat perkembangan ilmu tentang mendayagunakan manusia secara optimal berkembang sangat cepat.

Dalam hal ini Manajemen Sumber daya Manusia sebagai suatu ilmu dan seni didalam proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten untuk pencapaian tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh organisasi.

Konsep value chain Manajemen dikemukakan sebagai alat dasar untuk menganalisa aktifitas utama dan aktifitas pendukung untuk mendapatkan kompetitif advantage (Porter, 1985). Salah satu aktifitasnya adalah sumber daya manusia merupakan yang suatu proses dalam mencari orang yang tepat, diposisikan

pada tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat untuk pencapaian tujuan organisasi. Dalam perkembangan aktifitas organisasi saat ini, sangat membutuhkan ketepatan analisa dan kecepatan di dalam pengambilan keputusan, hal ini tentu saja memerlukan fungsi manajemen yang dikelola dengan baik.

Keunggulan kompetitif dalam Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1993, 35) bahwa keunggulan kompetitif sebagai kemampuan dari organisasi memformulasikan strategi untuk menggali peluang *profitable* guna mengoptimalkan *return on investment*. Penawaran produk atau jasa yang ditawarkan harus memiliki keunikan dan Nilai lebih dibandingkan dengan para pesaing yang ada dipasar.

Sebagian besar penelitian tentang sumber-sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan difokuskan pada isolasi perusahaan terhadap peluang maupun ancaman (Porter, 1980,1985), Memberikan pemaparan yang jelas untuk kekuatan dan kelemahan (Hofer&Schendel, 1978; Penrose, 1958;Stinchcombe, 1965) atau kombinasinya yang cocok untuk dilakukan dalam strategi organisasi bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan dalam membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia pada proses implementasi strategi.

Kondisi yang kompleks dan tidak menentu (*turbulens*) akan makin sering dihadapi oleh perusahaan atau organisasi untuk masa-masa yang akan datang. Bahkan saat ini tidak sedikit yang mencoba memprediksikan lingkungan bisnis untuk masa yang akan datang tersebut. Hal ini terjadi karena semua organisasi bisnis berusaha menjadi superior dengan fokus pada kualitas dan kepuasan konsumen.Kompetensi inti menjadi kekuatan agar produk atau jasa yang dihasilkan dari spesialisasi sumberdaya dan koordinasi kemampuan yang dimiliki organisasi tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Sektor jasa merupakan sektor yang sangat berkaitan erat dengan spesialisasi dan kemampuan dalam memberikan value kepada konsumen. Pembahasan yang berkaitan antara strategi sumber daya manusia dan keunggulan bersaing sudah banyak dilakukan. Karena itu pembahasan paper

ini memfokuskan pada sektor jasa. Pendapatan, demografi yang berubah cepat, teknologi yang berkembang pesat dan keadaan ekonomi, sosial politik saat ini makin membutuhkan pengelolaan yang baik pada organisasi bisnis jasa.

Rumusan Masalah

Ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh organisasi bisnis agar kondisi yang dibutuhkan perusahaan dapat mewujudkan keunggulan bersaing (Coyne, 1986). Turbulens yang ada pada lingkungan organisasi mengharuskan organisasi memiliki strategi sumberdaya manusia yang tepat untuk pencapaian tujuan, Superior performance diharapkan dapat menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam organisasi bisnis. Untuk pencapaian hal ini memerlukan proses yang selalu diawasi dengan baik, aktifitas pendukung dalam pendekatan value chain yang salah satunya adalah manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi yang harus dapat berjalan dengan harapan organisasi untuk mencapai tujuan.

Untuk itulah paper ini mencoba untuk melihat kendala yang ada pada strategi sumber daya manusia khususnya pada sektor jasa, dan bagaimana hubungannya dengan kinerja organisasi. Akan dilihat keterkaitan strategi sumber daya manusia dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk itu pertanyaan kunci untuk hal ini yaitu :

Bagaimana strategi organisasi mempengaruhi kinerja organisasi untuk mencapai competitive advantage?

Tujuan Penelitian

Dalam penulisan paper ini ada beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dan diharapkan dapat tercapai, yaitu :

1. Memberikan penjelasan peranan strategi sumber daya manusia dan keunggulan bersaing pada sektor jasa
2. Memberikan kontribusi penulis untuk topik yang diteliti melalui paper ini

Kajian Pustaka

Paper ini menjelaskan strategi manajemen sumber daya manusia yang

bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan. Kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang diintegrasikan dengan program pengembangan dan kebijaksanaan Sumber daya manusia. Dalam pelaksanaannya, manajemen sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisirkan adanya kesenjangan antara tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi.

Organisasi saat ini menghadapi perkembangan lingkungan persaingan yang turbulent dan complex (Slater, 1997). Pergantian yang cepat terjadi pada demographi dan socioeconomic yang menyebabkan perubahan-perubahan terjadi pada pasar, tingkat persaingan menjadi semakin tinggi. Organisasi perlu untuk merancang dan melaksanakan strategi untuk meraih keunggulan bersaing.

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (wheelen & hunger, 1996). Organisasi harus bisa terus survive dan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat dan dinamis. Dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat akan akan meraih keunggulan bersaing, dimana keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan menjadikan organisasi semakin tumbuh dan memenuhi tuntutan lingkungan. Topik yang diteliti dalam paper ini menyangkut tiga hal yaitu :

1.Competitive advantage

2. Fungsi Sumber daya manusia

2.Human resource strategy in Service sector

Competitive advantage

Competitive advantage untuk perusahaan menjadi subjek penelitian utama dalam manajemen stratejik (Porter, 1985) hal ini mengingat pentingnya perusahaan memiliki value yang lebih tinggi dari pesaing sehingga selalu menjadi leader dalam persaingan. Aset sumber daya manusia memiliki pengetahuan dan kompleksitas sosial yang rumit sehingga akan sulit untuk diikuti oleh pesaing, hal ini dapat menjadikannya sebagai sustainable competitive advantage.

A firm is said to have a Competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors (Barney, 1991). Namun competitive advantage tidak akan langsung dapat dikatakan berlangsung selamanya, karena hal ini berkaitan dengan apakah pada saatnya nanti pesaing dapat melakukan creating value melebihi dari yang dimiliki organisasi.

Competitive advantage is enjoyed by those companies who are appealing to a current, or emergent, majority of customers in their targeted market(Hall, 1993). Namun apabila untuk mendapatkan sustainable competitive advantage Ada 4 tipe capability yang menjadi acuan dalam keunggulan bersaing, yaitu ; fuctional, cultural, positional diferential and regulatory . Competitive advantage can

derive from one, or more, of the four differentials but only these four; in that sense they are exhaustive. The nature of the four capabilities is examined below (Hall, 1993).

Capabilities based on assets

Regulatory capability.

Kemampuan untuk kepemilikan badan hukum hal ini meliputi: Hak kekayaan intelektual, kontrak, rahasia dagang.

Positional capability.

Konsekuensi dari tindakan-tindakan sebelumnya, hal ini dapat dicontohkan dengan reputasi organisasi di mata pelanggan dan konfigurasi dari rantai nilai organisasi.

Capabilities based on competencies

Functional capabilities.

Kemampuan fungsional berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan hal-hal khusus dengan baik; ini didapatkan dari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dari karyawan didalam rantai nilai.

Cultural capability

Berlaku secara keseluruhan untuk organisasi. Ini menyangkut kebiasaan, sikap, kepercayaan dan norma yang ada di masing-masing individu atau grup didalam organisasi. Sebagai contoh persepsi untuk standar kualitas yang baik, kemampuan dalam menghadapi tantangan, perubahan dan kemampuan untuk belajar. Hal ini harus dicermati agar berkontribusi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Fungsi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Persyaratan infrastruktur terdiri dari fungsi-fungsi dan kegiatan yang diperlukan bagi perusahaan untuk sumber daya manusia efektif (Schuller&MacMillan, 1984). Secara garis besar aktifitas-aktifitas dari Fungsi-fungsi tersebut adalah merekrut, memelihara dan memotivasi karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia Memiliki Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Preparation

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan / forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor

internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi dan departemen yang ada. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b. Recruitment

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan / job description dan juga spesifikasi pekerjaan / job specification.

c. Selection

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup / cv / curriculum vitae milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

2. Development and evaluation

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Untuk itu

diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3. Compensation and protection

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan salah satu fungsi dalam Manajemen Sumberdaya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumberdaya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia.

Organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan. Manajemen sumber daya manusia awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program daat diperlukan. Dalam pelaksanaannya, Manajemen sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Tujuan dari integrasi system adalah untuk menciptakan proses prediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program Sumber daya manusia. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan organisasi dapat tercapai.

Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis khususnya Manajemen sumber daya manusia antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa

kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas tenaga kerja membuktikan perlunya strategi untuk meraih keunggulan bersaing.

Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan pasar. Pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa distinctive capability, seperti misalnya: Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis, Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif, menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya dan aktifitas program-program spesifik dan mengembangkan "sense of urgency" dan komitmen untuk bertindak.

Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan HR. Identifikasi kemungkinan ketidakcocokan antara supply dan demand serta penyesuaian

melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan manpower tradisional. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi karyawan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan Karir Hal ini

mempertanyakan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada : budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, penelitian dan sistem pengembangan, serta penilaian dan sistem promosi. Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar tenaga kerja.

Gaining a Competitive advantage through Human resources strategy in the service sector

Hubungan strategi bisnis organisasi dengan Manajemen sumber daya manusia diturunkan dalam bentuk strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam hal ini, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia diarahkan pada sasaran peningkatan mutu Sumber Daya Manusia, sebagai input untuk mempengaruhi kinerja karyawan dalam bentuk produktivitas kerja. Akumulasi dari produktivitas kerja karyawan yang meningkat akan mencerminkan kinerja perusahaan yang baik.

Organisasi akan mengubah strategi sumberdaya manusia sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi, ini dikarenakan persaingan dan untuk meraih sustainable competitive advantage. Perusahaan mengembangkan budaya unggul di kalangan karyawan agar mampu bersaing di pasar. Market orientation dikembangkan untuk fokus sehingga dapat menjadi suatu sistem nilai, baik untuk individu maupun perusahaan. Untuk memahami dari mana perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing melalui manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan dengan fokus pada diskusi untuk hal berikut : Strategic Targets dan Strategic Thrust (Schuler & Macmillan, 1984).

Gambar 1. Matrix of thrust and targets

Target				
Thrust	Self	Customers	Distributors and services	Suppliers
Cost/efficiency	Lincoln electric	Unifi	McDonald's	Honda
Product differentiation	General electric	IBM	Pepsico	Baltimore Orioles, Bell Labs

Source: Schuler & MacMillan, 1984

Targets

Dari Matrix dapat diartikan bahwa ada 4 target dari praktek organisasi yang dapat digunakan untuk meraih keunggulan bersaing. Keempatnya adalah; self, Customers; distributor/servicers; and suppliers. Perusahaan akan memilih target untuk aktifitas yang dapat menjadikan diorganisasi memiliki keunggulan bersaing.

Thrusts

Ada dua strategic thrusts, atau cara-cara untuk memenangkan persaingan melalui praktek sumber daya manusia. Yang pertama adalah efisiensi biaya, penekanannya pada bagaimana tetap mempertahankan biaya yang murah untuk memastikan keunggulan dari pesaing. Yang kedua adalah penekanan pada diferensiasi, dimana organisasi berusaha untuk membedakan produknya dari pesaing mereka.

Proses pengubahan strategi manajemen suatu organisasi bersifat dinamis. Misalnya ketika perusahaan dihadapkan pada krisis keuangan global belakangan ini. Hal ini seharusnya dicirikan oleh adanya respon suatu organisasi ketika menghadapi ubahan-ubahan eksternal, misalnya tantangan era global dengan segala turbulensinya. Dalam kasus strategi sumberdaya manusia, organisasi akan menerapkan strategi Manajemen sumber daya manusia yang harus beradaptasi dengan beragam variabel keorganisasian internal dan kebutuhan serta ekspektasi para anggotanya. Termasuk di dalamnya diharapkan fungsi Manajemen sumber daya manusia yang semula hanya dikelola oleh departemen atau divisi Sumber Daya Manusia secara bertahap untuk beberapa fungsi tertentu, misalnya pengembangan mutu karyawan dilakukan oleh departemen atau divisi lain secara terintegrasi.

Dalam hal dimensi personal, suatu perusahaan harus berorientasi pada

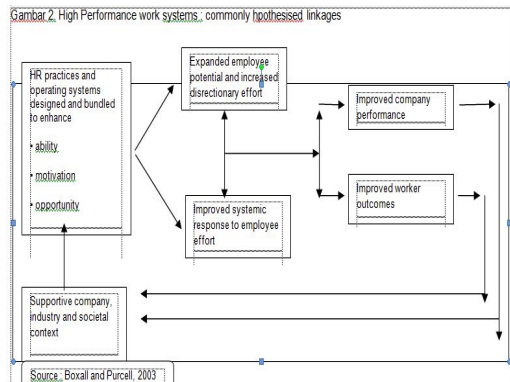
pengembangan kebutuhan dan kepentingan karyawan disamping kebutuhan dan kepentingan perusahaan. Karyawan harus dipandang sebagai unsur investasi yang efektif dan jangan sampai terjadi beragam perlakuan yang bersifat dehumanisasi. Untuk itu peningkatan mutu karyawan menjadi hal yang pokok dan perlu dilakukan melalui kegiatan analisis masalah karyawan, komunikasi, pelatihan, pengembangan motivasi dan kedisiplinan, penerapan manajemen kepemimpinan yang partisipatif, pengembangan keselamatan dan kesehatan kerja, manajemen perubahan, dan menjadikan perusahaan sebagai suatu organisasi pembelajaran.

Salah satu perkembangan literature yang sangat penting untuk menjelaskan hubungan antara Human Resource Strategy dan business performance adalah banyaknya studi untuk High-performance work system (HPWSs) (Boxall, 2003). Dipublikasikan dalam The New American workplace oleh Appelbaum dan Batt (1994), yang menjadikannya populer hingga saat ini. The work systems and employment models seen as supportive of high performance imply a mix of key practices: more rigorous selection and better training systems to increase ability levels, more comprehensive incentives (such as employee bonuses and internal career ladders) to enhance motivation and participative structures (such as self-managing teams and quality circles) that improve to

contribute (Appelbaum et al, 2000: 26-7, 39-46, 103-4).

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dijadikan pedoman organisasi dalam memberikan wawasan masa yang akan datang untuk personel yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisirkan adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi bisa terus survive dan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat dan dinamis.

Dalam pencapaian tujuan organisasi sumber daya manusia yang digunakan dan outcomes dalam bagian lain akan dilakukan review atas penilaian individu. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, meningkatkan serta memelihara kualitas sumber daya manusia, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.



Model Sistem kerja dilihat sebagai pendukung kinerja yang baik, dalam hal ini menyiratkan bauran dalam inti aktifitas organisasi, diantaranya adalah : Seleksi yang ketat dan sistem pelatihan yang lebih baik untuk meningkatkan tingkat kemampuan, intensif yang lebih komprehensif (seperti bonus karyawan dan jenjang karir) untuk meningkatkan motivasi dan partisipatif struktur (seperti tim mengelola diri dan kualitas lingkungan) yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi. Masih banyak perdebatan untuk bauran didalam praktek kinerja yang baik. Ide utamanya adalah interaksi antar aktifitas-aktifitas yang saling integrasi secara sistemik akan menghasilkan produktivitas tinggi.

Penutup

High-Performance work systems menyiratkan konsistensi dan investasi yang tinggi pada sumber daya manusia dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar dalam produktivitas dan bahkan mungkin dalam aktifitas perusahaan secara keseluruhan. Untuk sector jasa sangat erat kaitannya dengan performance organisasi dikarenakan langsung menerima dari

personel, High-Performance work systems harus fokus pada Human resources management.

Daftar Pustaka

- Barney, J.B. (1991). 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'. *Journal of Management* 17: 1, 99-120.
- Batt, R. (2000). 'Strategic Segmentation in frontline service: Matching customers, employees and human resources systems'. Center for advance human resources studies paper 00 – 06.
- Boxall, P. (2003). 'HR Strategy and competitive advantage in the service sector'. *Human resources management journal* 13: 3, 5-20.
- Coyne, K. P. (January/February 1986). 'Sustainable Competitive Advantage-What it is and What it isn't' *Business Horizons*, pp. 54-61.
- Hall, R. (1993). 'A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage'. *Strategic Journal of Management* 14: 8, 607-618.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.
- Penrose, E.T. (1958). *The Theory of the growth of the firm*. New York. Wiley.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior performance*, New York: Free Press
- Schuler, R.S., & Macmillan, I.C. (1984). 'Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices'. *Human Resource Management*, Fall 23:3, 241-255.
- Slater, Stanley F. (1997). 'Developing a customer value-based theory of the firm'. *Journal of the academy of marketing science* 25: 2, 162-167.
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. In J.G. March (Ed), *Handbook of organizations* : 142-193. Chicago: Rand-McNally.
- Wheelen, T.L., & Hunger, David. J. (1996). *Strategic Management* 5th Edition.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan