

## **STRATEGI MSDM SEBUAH CARA MENCIPTAKAN KINERJA ORGANISASI DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING**

**Fauzi Farchan**

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Wiralodra

E-mail : [farchani@gmail.com](mailto:farchani@gmail.com)

**DOI** 10.5281/zenodo.3551998

### **Abstrak**

*Keunggulan dalam persaingan, sangat ditentukan antara lain oleh strategi manajemen sumber daya manusia. Dengan-strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat, keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan diharapkan dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dengan strategi SDM yang tepat, keunggulan SDM yang dimiliki perusahaan/organisasi diharapkan dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing perusahaan/organisasi. Dari fenomena yang ada maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pustaka. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini bahwa Strategik manajemen sumber daya manusia merupakan mata rantai yang menghubungkan antara peran strategi dan tujuan-tujuan yang menghasilkan pencapaian kinerja bisnis dan pengembangan budaya organisasi serta membantu perkembangan inovasi dan fleksibilitas.*

**Kata Kunci:** *HRM, Manajemen Strategi, Competitive advantage*

### **PENDAHULUAN**

Era globalisasi ditandai dengan perkembangan teknologi dan arus informasi yang begitu cepat. Hal ini menyebabkan perusahaan/organisasi perlu memahami dan mengembangkan mengenai sumber daya yang dapat diandalkan untuk dapat bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif. Salah satu sumber daya dalam kegiatan perusahaan/organisasi yang fundamental adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda bagi perusahaan/organisasi dalam menghadapi persaingan. Melalui kemampuan sumber daya manusianya akan mampu menempatkan perusahaan/organisasi pada

posisi daya saing dalam jangka Panjang. Berdasarkan uraian diatas jelaslah tersirat bahwa keunggulan dalam persaingan, sangat ditentukan antara lain oleh strategi manajemen SDM. Dengan strategi SDM yang tepat, keunggulan SDM yang dimiliki perusahaan/organisasi diharapkan dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing perusahaan/organisasi. Dari fenomena yang ada maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pustaka dengan judul: "Strategi MSDM Sebuah Cara Menciptakan Kinerja Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing"

Penelitian tentang kinerja individu maupun kinerja organisasi dengan berbagai determinan yang mempengaruhinya telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, khususnya teknikal ataupun praktek-praktek manajemen sumber daya manusia. Namun penelitian tentang strategik sumber daya manusia dengan berbagai implikasi, khususnya kinerja individu/pegawai dan organisasi belum banyak ditemukan.

Huselid et. all. meneliti dengan judul *Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance*. Dalam penelitiannya, Huselid et. all. menggunakan strategik sumber daya manusia digunakan 9 (sembilan) indikator, yaitu (1) *Teamwork*; (2) *Employee participation and empowerment*; (3) *Workforce planning flexibility and deployment*; (4) *Workforce productivity and quality of output*; (5) *Management and executive development*; (6) *Succession and development planning for managers*; (7) *Advance issue identification/strategic studies*; (8) *Employee and manager communications*; (9) *Work/family programs*. Untuk kinerja organisasi dijelaskan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu *employee productivity*, *gross of return* dan *tobin'sq*.<sup>1</sup>

Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Mesra B. SE.,MM memasukkan empat variabel praktek manajemen sumberdaya manusia strategik, yaitu (1) seleksi, (2) pelatihan, (3) pemberdayaandan (4) penilaian kinerja. Dari hasil analisis jalur (path analysis) yang telah dilakukan, praktek manajemen sumberdaya manusia strategik yang meliputi selective staffing, training, empowerment dan performance appraisal berpengaruh secara signifikan. Hubungan antara kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan/organisasi adalah berhubungan secara langsung dan signifikan diukur dengan kinerja perusahaan/organisasi.<sup>2</sup>

Gambaran ini memberikan indikasi lagi manajemen perusahaan/organisasi dalam upaya peningkatan kinerja yang dihasilkan memberikan perhatian serius terhadap upaya-upaya untuk peningkatan kinerja karyawan. Karena peningkatan kinerja tersebut tidak dapat dilepaskan dari upaya-upaya strategi dari perusahaan/organisasi dalam mengaplikasikan manajemen sumberdaya manusia strategik melalui penerapan dari praktek manajemen sumber daya manusia strategik secara maksimal.<sup>3</sup>

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Katou (2008b) dalam Mesra.

praktek manajemen sumberdaya manusia strategic berpengaruh terhadap kinerja perusahaan/organisasi melalui kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa praktek manajemen sumberdaya manusia strategik berakibat pada pemberian nilai tambah penciptaan sumberdaya manusia yang berkualitas, yang pada akhirnya dapat berpengaruh secara efektif terhadap kinerja perusahaan/organisasi.

### **Pengertian Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pola hubungan serta interaksi antara manusia semakin bervariasi dan semakin kompleks, maka hal ini akan menimbulkan masalah-masalah yang semakin kompleks dan intensitas yang semakin tinggi. Pada taraf ini maka penempatan strategi adalah sangat penting sebagai suatu titik awal dalam mengatasi semua masalah-masalah tersebut.

Menurut Kenneth dalam Mesra. B mengemukakan strategi merupakan suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan/organisasi dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan/organisasi dengan peluang lingkungan. Strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan seperti menetapkan bisnis yang dianut oleh perusahaan/organisasi, dan jenis atau hendak menjadi apa perusahaan/organisasi ini.

Pearce dan Robinson dalam Mesra. B mendefinisikan strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan/organisasi. Sedangkan Wheelen dan Hunger mengatakan bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana mencapai misi dan tujuannya.<sup>4</sup>

Dessler mendefinisikan Strategi Manajemen SDM sebagai berikut: *Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility.*<sup>5</sup> Barney, mengungkapkan bahwa: *A strategic approach to HRM seeks to provide competitive advantage proactively through its human resources. Resources confer enduring competitive advantage to a hrm to the extent that they remain scarce or hard to duplicate, have no direct substitutes and enable companies to pursue opportunities.*<sup>6</sup> Sedangkan Lado et al; Lado and Wilson; Wright and McMahon, mengungkapkan bahwa : *The resource-based view posits that human and organizational resources, more than physical, technical or financial resources, can provide a hrm with sustained competitive advantage because they are particularly difficult to emulate.*<sup>7</sup>

Beberapa definisi tentang strategi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu perencanaan yang dimiliki skala yang luas dan terintegrasi

dalam rangka pencapaian misi dan tujuan organisasi dengan menciptakan keunggulan bersaing untuk mengatasi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi dimasa datang. Strategik manajemen sumber daya manusia menjadi suatu keharusan untuk diterapkan perusahaan/organisasi didalam mengimbangi teknikal manajemen sumber daya manusia sehingga sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan/organisasi sulit untuk diimitasi oleh Pesaing.

Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Strategik MSDM memandang fungsi SDM sebagai bagian integral dari semua fungsi perusahaan/organisasi seperti pemasaran, produksi, pembiayaan, hukum dan sebagainya. Departemen SDM harus mengerti bagian operasional, memahami kompleksitas desain organisasi dan harus bisa menentukan kemampuan tenaga kerjanya dimasa sekarang dan masa depan, termasuk menghadapi perubahan yang terjadi

### Pengertian Keunggulan Bersaing

Definisi tentang keunggulan bersaing (competitive advantage), menurut dikemukakan oleh beberapa pakar dibidang manajemen sumber daya diantaranya mengungkapkan definisi sebagai berikut: Gary Dessler mengungkapkan bahwa: "*Competitive advantage is any factor that allow an organization to differentiate its products or service from those of its competitor to increase market share*".<sup>8</sup> Bernardin and Russel mengungkapkan bahwa: "*competitive advantage refers to ability of an organization to formulate strategies to exploit profitable opportunities, thereby maximizing its return on investment. Two major principles, perceived customer value and uniqueness, describe the extent to which a business has a competitive advantage*".<sup>9</sup>

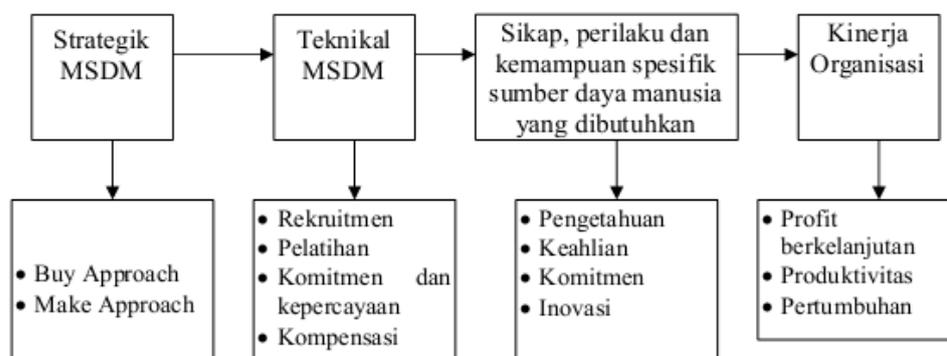
Berdasarkan pendapat para pakar tersebut dapat diambil kesimpulan yaitu bahwa keunggulan bersaing adalah bagaimana output perusahaan/organisasi dapat tetapeksis di pasar dan mampu menghadapi pertempuran dalam persaingan, dan mencapai tujuan akhir, serta mempunya perusahaan untuk dapat bertahanan hidup. Salah satu upaya bagi suatu perusahaan untuk unggul dalam persaingan yaitu perusahaan harus mampu mengetahui kelemahan dan kekuatan lingkungan internal dan eksternal kemudian dapat mengimplementasikannya dalam strategi pada pasarnya.

### PEMBAHASAN

Peran strategis MSDM dalam organisasi bisnis dapat *dilaborasi* dari segi teori sumber daya manusia, di mana fungsi perusahaan/organisasi adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas adalah strategik MSDM yang memberikan nilai tambah (*added*

*value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan MSDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan/organisasi. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*.

Priyo menjelaskan bahwa: “strategik manajemen sumber daya manusia merupakan komponen penting dari strategi korporasi yang membahas proses keterkaitan teknikal manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis”. Strategik manajemen sumber daya manusia menciptakan suatu proses penuangan dari konsep strategi bisnis ke kemampuan organisasi untuk menyediakan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi untuk menjalankan bisnis.



Sumber: Priyo<sup>10</sup>

Gambar. Strategik Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Implikasinya Terhadap Aktivitas Sumber Daya Manusia

Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi harus diperhatikan untuk mewujudkan suatu efektivitas. Richard M. Steers, menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas,<sup>11</sup> yaitu:

1. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
2. Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.
3. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap

efektivitas. Di dalam diri setiap individu ditemukan banyak perbedaan, tetapi kesadaran individu tentang perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

4. Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Huselid et.all, mengkonfirmasi efektivitas strategik manajemen sumber daya manusia dengan menggunakan 10 (sepuluh) alat ukur,<sup>12</sup> antara lain :

1. Kerjasama Tim (*teamwork*). Kerjasama Tim merupakan bentuk kerjasama yang melibatkan beberapa tenaga kerja bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Kerjasama mendorong pencapaian strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif, dimana dengan kerjasama tujuan organisasi akan dengan mudah dapat dicapai.
2. Wewenang dan partisipasi karyawan (*employee participation and empowerment*). Strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif memberikan wewenang yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk menjalankan tugasnya dan melibatkan partisipasi karyawan didalam setiap pengambilan keputusan.
3. Perencanaan kekuatan kerja fleksibel dan menyebar (*workforce planning flexibility and deployment*). Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif harus merencanakan kekuatan kerja yang fleksibel dan menyebar.
4. Produktivitas kekuatan kerja dan kualitas hasil (*workforce productivity and quality of output*). Strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif berorientasi pada produktivitas kekuatan kerja dan kualitas hasil.
5. Pengembangan manajemen dan eksekutif (*management and executive development*). Pengembangan manajemen dan eksekutif suatu perusahaan/ organisasi memicu semangat kerja manajemen dan eksekutif, sehingga strategik manajemen sumber daya manusia lebih efektif.
6. Perencanaan keberhasilan dan pengembangan manajer (*succession and development planning for managers*) Strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif ditentukan oleh keberhasilan dan pengembangan

- manajer yang terencana, terstruktur dan terukur.
7. Identifikasi isu lanjutan/studi strategik (*advance issue identification/strategic studies*). Identifikasi isu lanjutan/studi strategik merupakan bagian dari strategik manajemen sumber daya manusia didalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, sehingga efektivitas strategik manajemen sumber daya manusia juga ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia didalam mengidentifikasi isu/studi strategi.
  8. Komunikasi karyawan dan manajer (*employee and manager communications*). Strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif ditentukan oleh kondusifitas dan loyalitas karyawan kepada perusahaan/organisasi. Komunikasi yang baik antara sesama karyawan dan karyawan dengan manajer merupakan sebagianupayamenciptakan kondusifitas kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan/organisasi.
  9. Program-program kerja (*work programs*). Strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif harus mengatur program kerja karyawan. Dengan pekerjaan yang terprogram, karyawan dapat dengan mudah dan teratur didalam melaksanakan pekerjaan.
  10. Program-program keluarga (*family programs*). Sebagai mahluk hidup, manusia tidak terlepas dari kehidupan keluarga. Untuk itu strategik manajemen sumber daya manusia harus meletakkan program keluarga sejajar dengan program kerja, sehingga tidak hanya sebatas pribadi tenaga kerja yang loyal kepada perusahaan/organisasi, melainkan keluarga tenaga kerja juga loyal kepada perusahaan/organisasi. Dengan loyalitas yang tinggi dari tenaga kerja secara pribadi maupun keluarganya akan menghasilkan strategik manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Sekarbumi<sup>13</sup> menguraikan beberapa keuntungan dan kendala penerapan strategik MSDM : 1) Keuntungan: (a) Memfasilitasi pengembangan tenaga kerja berkualitas melalui atau dengan memfokuskan jenis keahlian atau tenaga yang diperlukan. (b) Memfasilitasi biaya efektif dalam penggunaan tenaga khususnya dalam industri jasa. (3) Memfasilitasi perencanaan dan analisa lingkungan sehingga ketidakpastian dan penyesuaian dapat diterapkan. Sedangkan kendalanya adalah: (a) Sebagian besar organisasi mengacu jangka pendek. (b) Manajer SDM mungkin tidak dapat berpikir strategis. (c) Manajer atau dewan direksi kurang mengapresiasi nilai departemen SDM. (d) Manajer SDM lebih memikirkan aspek teknis. (e) Perbedaan dalam mengukur hasil atau keuntungan suatu program. (f) SDM tidak dapat dimiliki. (g) Meningkatnya keperluan insentif untuk perubahan.

Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk

kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/ organisasi. Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

Tidak heran jika sekarang untuk sumber daya manusia yang handal digunakan terminologi *human capital* yang semakin santer kita dengar. Sesuai dengan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu berkaitan dengan staffing dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, dengan orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan sumber daya manusia. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka *scope* manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh tugas tentang sumber daya manusia yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen serta sumber daya manusia demikian strategis dan demikian luasnya, maka manajemen sumber daya manusia melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif. Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industry manufaktur ke industry jasa. Industry jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industry eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya.

Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Drucker adalah “semakin besarnya peran nilai pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik”. Kekuatan otak semakin dominan dalam sumber daya manusia. Organisasi tidak lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan sumber daya manusia di masa datang.

Menurut Ulrich,<sup>14</sup> “Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang

sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya”. Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan strategi sumber daya manusia harus relevan terhadap penyusunan strategy bisnis. Dimana menurut Schuller & Jackson,<sup>15</sup> hal ini membutuhkan komitmen dan keterlibatan lebih tinggi dari pegawai atau sumber daya manusia.

Era globalisasi ditandai dengan perkembangan teknologi dan arus informasi yang begitu cepat. Hal ini menyebabkan perusahaan perlu memahami dan mengembangkan mengenai sumber daya yang dapat diandalkan untuk dapat bersaing di lingkunganbisnis yang kompetitif. Salah satu sumber daya dalam kegiatan perusahaan dan fundamental adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusialah yang memiliki kemampuan untuk menjadi faktor pembeda bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Melalui kemampuan sumber daya manusianya perusahaan mampu menempatkan diri pada posisi daya saing dalam jangka Panjang.

Menurut Dessler<sup>16</sup> bahwa *Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility.* (Strategik manajemen sumber daya manusia merupakan mata rantai yang menghubungkan antara peran strategik dan tujuan-tujuan yang menghasilkan pencapaian kinerja bisnis dan pengembangan budaya organisasi serta membantu perkembangan inovasi dan fleksibilitas).

Menurut Huselid,<sup>17</sup> “Efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia dimulai dari membangun kompleksitas sumber daya manusia melalui inovasi seperti desain berdasarkan pekerjaan, tenaga kerja fleksibel dan pemberdayaan karyawan, dengan hasil akhir efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk sumber daya manusia perusahaan yang memiliki kemampuan tertentu yang menghasilkan manfaat ekonomi tidak mudah diduplikasi melalui tindakan kompetitif”.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan jelaslah tersirat bahwa keunggulan dalam persaingan, sangat ditentukan antara lain oleh strategi manajemen sumber daya manusia. Dengan-strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat, keunggulan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan diharapkan dapat mendukung pencapaian keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Seiring dengan pergeseran paradigma manajemen sumber daya manusia dari *output focuses* ke *outcome/result focuses*, bergeser pula sistem, prosedur dan mekanisme pengelolaan sumber daya manusia, kinerja sumber daya manusia senantiasa tetap baik dengan diikuti oleh strategi manajemen sumber daya manusia. Strategik manajemen sumber daya manusia merupakan mata rantai yang

menghubungkan antara peran strategi dan tujuan-tujuan yang menghasilkan pencapaian kinerja bisnis dan pengembangan budaya organisasi serta membantu perkembangan inovasi dan fleksibilitas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Dessler, G. 2001. *Human Resource Management, Seventh Edition*. London: Prince Hall International Inc.
- Flippo, B. Edwin. 1999. *Principles of Personnel Management*. New York: Mc. Graw Hill Book Company. Gary Dessler
- Gibson, J., L., Ivancevich, J., M., Donnelly, J., H., 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Cardoso, Faustino. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Huselid, et.al. 1997. *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1,
- Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994) 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective', *Academy of Management Review*, 19:699–727.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. and Wright, P. (1992) 'A Competency-Based Model of Sustained Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration', *Journal of Management*,
- Malthis, Robert L dan John H. Jackson 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 10. Salemba Empat, Jakarta.
- Mesra B. SE., MM (2011), *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel mediasi Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Medan*
- Novitasari, 2006. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Melalui Motivasi Kerja di PT. HM. Sampoerna*. Tesis, Sekolah Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Radhi, Fahmi, 2007, *Technical and Strategik Human Resource Management Effectiveness As Determinans of Firm Performance*, *Critical Review Research Article*, Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Sekarbumi, Ananda, 2007, *MSDM Strategis, SAP-2 MSDM*, FIA IISIP, Jakarta.

## CATATAN KAKI

1. Huselid, et.al. 1997. *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 171 p 188.
2. Mesra B. SE.,MM (2011), *Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel mediasi Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Medan*
3. *Ibid*
4. *Ibid*
5. Dessler, G. 2001. *Human Resource Management*, Seventh Edition. London: Prince Hall International Inc.
6. Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17: 99-120.
7. Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994) 'Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective', *Academy of Management Review*, 19:699-727. Lado, A.A., Boyd, N.G. and Wright, P. (1992) 'A Competency-Based Model of Sustained Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration', *Journal of Management*, 18:
8. Dessler, G. 2001. *Human Resource Management*, Seventh Edition. London: Prince Hall International Inc.
9. Radhi, Fahmi, 2007, *Technical and Strategik Human Resource Management Effectiveness as Determinans of Firm Performance*, *Critical Review Research Article*, Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
10. Sekarbumi, Ananda, 2007, *MSDM Strategis, SAP-2 MSDM*, FIA IISIP, Jakarta.
11. Radhi, Fahmi, 2007, *Technical and Strategik Human Resource Management Effectiveness asDeterminans of Firm Performance*, *Critical Review Research Article*, Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
12. Huselid, et.al. 1997. *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 171 188.
13. Sekarbumi, Ananda, 2007, *MSDM Strategis, SAP-2 MSDM*, FIA IISIP, Jakarta.
14. Novitasari, 2006. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Melalui Motivasi Kerja di PT. HM. Sampoerna*. Tesis, Sekolah Program Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya.
15. Malthis, Robert L dan John H. Jackson 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 10. Salemba Empat, Jakarta.
16. Dessler, G. 2001. *Human Resource Management*, Seventh Edition. London: Prince Hall International Inc.
17. Huselid, et.al. 1997. *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 171 - 188.