MERAIH KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN MELALUI PENGINTEGRASIAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM STRATEGI BISNIS

Oleh :
Lina Anatan

Abstract

To date, the business environment is more and more dynamic, turbulence, and increasingly competitive. Enterprises as business performer require the role of high quality and competence human resource or employee to response the development of business environment. The implementation of management and investment in human resource as one of competitive advantage sources are crucial. It may be due to human resource is subject or performer in the enterprise operational activity that use and manage other resources. Through human resource, entreprise can make business strategy and implement it to survive and to win the business competition. The business performer capability in managing and applying the competence based human resource is the key of enterprise success in winning the business competition.

***Key Words**: business strategy, human resource management, competitive advantage*

PENDAHULUAN

Perubahan-perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan dramatis pada sifat-sifat penting sistem sumber daya manusia (SDM) dan menunjukkan makin pentingnya SDM bagi bisnis. Dampak lain adalah meningkatnya ketidakpastian yang berhubungan dengan isu-isu SDM *(people issue).* Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui transformasi organisasi.

Pelaksanaan proses transformasi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif didukung oleh sumber-sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia (SDM). Namun demikian SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari SDM yang ada. Keterlibatan SDM sangat menentukan kesuksesan proses

perubahan organisasi karena SDM merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan dan hasil dari proses perubahan yang direncanakan (Moran dan Brightman, 2000).

Untuk menunjang kesuksesan perusahaan diperlukan pengintegrasian fungsi SDM melalui praktek-praktek SDM dalam strategi bisnis perusahaan. Pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat akan sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Tulisan ini akan membahas tantangan yang dihadapi SDM dan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM akibat adanya perubahan lingkungan bisnis, kompetensi SDM yang perlu dimiliki SDM untuk menunjang strategi bisnis perusahaan, praktik-praktik pengelolaan SDM, pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatur peran SDM dalam merespon perubahan lingkungan melalui *Growth Readiness Matrix Approach*, strategi bisnis perusahaan yang menghasilkan keungggulan kompetitif, dan pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi bisnis untuk meraih keunggulan kompetitif.

TANTANGAN DAN ISU DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

Perubahan lingkungan bisnis yang diindikasikan oleh perkembangan teknologi komunikasi maupun teknologi informasi merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh SDM saat ini. Kemajuan pesat dalam teknologi memberikan kemudahan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Kondisi ini menyebabkan tenaga kerja yang memiliki potensi rendah akan kalah bersaing karena dengan perkembangan teknologi, perusahaan tidak lagi membutuhkan tenaga kerja kasar *(blue collar)* melainkan tenaga kerja yang mampu menguasai perkembangan teknologi yang ada dan memiliki bakat manajerial. Dengan kata lain SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan haruslah merupakan SDM yang memiliki basis pengetahuan *(knowledge based worker)* yang memiliki beragam ketrampilan dan keahlian *(multiskilling worker).*

Perubahan lingkungan bisnis mendasar penting bagi SDM. Beberapa perubahan tersebut antara lain adalah perubahan bisnis yang lebih cepat dengan disertai ketidakpastian, kenaikan biaya bersamaan dengan meningkatnya tekanan persaingan kompetitif dalam hal *profit margin*, perubahan teknologi yang cepat sehingga memerlukan keahlian-keahlian baru yang dapat diperoleh dari pemberdayaan, pendidikan dan pelatihan, organisasi yang semakin komplek, *flatter* dan *leaner* organization yang lebih fleksibel, perubahan demografi dengan terbatasnya ketersediaan tenaga kerja, perlunya respon yang lebih sering dengan adanya kekuatan-kekuatan

eksternal seperti perundang-undangan dan peraturan, dan makin meningkatnya kompetisi mulitinasional, kerjasama dan hubungan-hubungan multilateral (Sculler and Walker, 1990).

Perubahan-perubahan tersebut telah membawa perekonomian dalam situasi pasar global yang kita kenal dengan globalisasi yaitu hilangnya batas-batas suatu negara untuk kepentingan bisnis. Globalisasi merupakan suatu proses dimana orang-orang diseluruh dunia makin terkait dari semua segi kehidupan baik budaya, ekonomi, teknologi, dan lingkungan. Makin pesatnya perkembangan teknologi informasi maupun komunikasi mengakibatkan makin sempitnya jarak antar bangsa sehingga persaingan makin terbuka dan bisnis semakin kompleks. Permintaan tenaga kerja/SDM yang berbasis kompetensi yaitu tenaga kerja yang memiliki ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi *(multiskilling workers)* makin meningkat dan mengakibatkan makin kompleksnya organisasi.

Seiring dengan perkembangan lingkungan yang makin kompetitif, isu SDM pun semakin kompleks dan memunculkan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Masalah utama yang dianggap sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan SDM antara lain (Schuler, 1990):

1. mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM

Perkembangan teknologi informasi maupun teknologi komunikasi menuntut perusahaan untuk memiliki SDM yang kompeten yaitu SDM yang memiliki bakat manajerial dengan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang tinggi untuk menguasai perkembangan teknologi. Untuk itu perlu pengelolaan SDM untuk mencapai target utama meningkatkan dan menciptakan SDM yang berkualitas baik dari segi kemampuan manajerial maupun penguasaan teknologi

2. mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif

Perusahaan terdiri atas individu yang masing-masing memiliki perbedaan *(individual difference)* baik dari sisi faktor demografi yang meliputi latar belakang sosial ekonomi, nasionalisme, tingkat pendidikan, umur, *gender*, dan budaya, maupun kemampuan dan keahlian *(skill)*, persepsi, perilaku, dan kepribadian. Fenomena diversitas yang ada dalam perusahaan perlu mendapat perhatian penting dalam proses perencanaan strategis (Foster, 1998). Tugas utama divisi HRD ini adalah mengelola diversitas SDM yang ada agar tidak menimbulkan konflik untuk menciptakan lebih banyak kreativitas dan inovasi sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnisnya (Lawrence, 1989). Mengelola diversitas SDM berarti memotivasi individu dengan berbagai latar belakang yang berbeda untuk mau terlibat dalam setiap proses organisasi hingga tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif tercapai. Motivasi ini bisa dengan pemberian insentif berupa gaji, liburan ekstra, peningkatan keterlibatan kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian subsidi, bantuan finansial, atau mungkin pengadaan fasilitas mobil perusahaan (Maitland, 1994)

3. mengelola SDM untuk meraih keunggulan kompetitif

Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan ketrampilan untuk mempersiapkan SDM dalam promosi jabatan maupun pemecahan masalah yang dihadapi perusahan. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan menitik beratkan pada beberapa jenis ketrampilan dan keahlian yang relatif sejenis serta dilakukan dalam jangka pendek, sedangkan proses pengembangan SDM lebih berorientasi pada peningkatan ketrampilan dan keahlian yang lebih luas dan beragam serta dapat dilakukan dalam jangka panjang (Carrel, Elbert, dan Hatfield, 1995). Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing sangat tergantung pada efektifitas dan efisiensi operasional dan strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan. Flaherty menyebutkan lima tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan, meliputi restrukturisasi operasi, penurunan biaya operasi, peningkatan kualitas barng dan jasa, inovasi secara terus menerus, dan pengembangan produk baru (Flaherty, 1996).

4. mengelola SDM untuk mengahadapi globalisasi

Era globlisasi ditandai dengan makin kompetitifnya lingkungan bisnis, oleh karena itu diperlukan strategi bisnis yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Pembentukan dan penerapan strategi tersebut secara otomatis dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan dalam operasional perusahaan. Michael Porter berpendapat, ada lima kekuatan kompetitif yang beroperasi dalam suatu industri dan kesemuanya sangat menentukan potensi keuntungan industri tersebut. Kelima kekuatan tersebut meliputi, persaingan antar perusahaan yang ada, hambatan bagi pendatang baru *(new entries)*, kekuatan tawar menawar *(bargaining power)* para pembeli, kekuatan tawar menawar *(bargaining power)* para pemasok, dan ancaman dari barang dan jasa pengganti/substitusi (Faulkner and Browman,1997). Perusahaan yang beroperasi harus memperhatikan lingkungan bisnisnya, baik perkembangan maupun kekuatan-kekuatan kompetitif yang berperan dalam lingkungan bisnis tersebut.

APLIKASI SDM BERBASIS KOMPETENSI DALAM STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN

Merespon perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan dituntut untuk memiliki SDM yang memiliki basis pengetahuan *(knowledge-based worker)* yang memiliki beragam ketrampilan dan keahlian *(multiskilling worker).Knowledge-based worker* yaitu tenaga kerja yang memiliki bakat manajerial yang mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen *(planning function, organizing function,* dan *leading function)* dan peran manajemen yang meliputi peran interpersonal, informasional dan

pembuat keputusan, serta memiliki basis pengetahuan untuk mengusai perkembagan teknologi yang ada. Sedangkan skill yang harus dimiliki adalah general skill *(conceptual, interpersonal, technical,* maupun *political)* dan *special skill.* Special skill ini meliputi kemampuan untuk mengontrol lingkungan organisasi dan sumer daya yang dimiliki, *organizing* dan *coordinating, handling information*, memimpin kegiatan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi, memotivasi tenaga kerja dan mengatasi masalah yang ada, serta sebagai *strategic problem solving*.

Fungsi SDM berbasis kompetensi sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien. Pfeffer (1995) menyebutkan ada 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan yaitu keselamatan pekerja *(employment security),* perekrutan karyawan secara selektif *(selective in recruiting),* upah yang tinggi *(high wages),* pemberian insentif *(incentive pay),* hak kepemilikan karyawan *(employee ownership),* pembagian informasi *(information sharing),* partisipasi dan pemberdayaan *(participation and empowerment),* pengelolaan tim secara mandiri *(self managed team), Cross utilization and traning*, simbol kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja *(symbolic egalitarian),* tekanan/ kompresi upah *(wage compression)* untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam perusahaan *(promotion from within).*

Pelaksanaan praktek-praktek SDM harus diukur untuk mengetahui apakah hasil praktek tersebut berguna bagi proses pengelolaan tenaga kerja. Pengukuran yang dilakukan akan sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik tentang seberapa baik organisasi menerapkan kebijakannya dan menjamin bahwa obyek yang diukur tersebut akan diperhatikan dan selanjutnya akan mempengaruhi perilaku organisasi. Dalam praktek SDM diperlukan pemahaman filosofi manajemen yang baik agar praktek yang ada dapat memberikan jalan bagi penyatuan praktek individu kedalam praktek secara keseluruhan serta meningkatkan kemampuan SDM untuk menyelesaikan setiap masalah yang terjadi.

GROWTH READINESS MATRIX APPROACH: STRATEGI MANAJEMEN SDM DALAM MERESPON PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

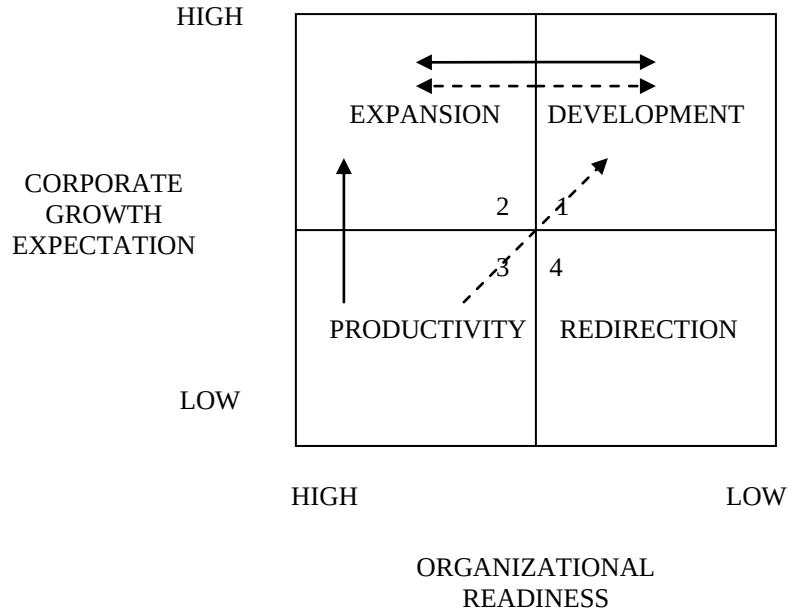
Growth Readiness Matrix Approach merupakan suatu pendekatan yang dipakai untuk mengatur peran SDM dalam merespon perubahan lingkungan. Pendekatan ini memfokuskan pada perubahan lingkungan bisnis atau menyesuaikan peran SDM dengan kondisi yang ada. Dalam pendekatan ini matriks dibagi dalam empat kuadran yaitu kuadran I pada kondisi *development*, kuadran II pada kondisi *expansion*, kuadran III pada kondisi *productivity*, dan kuadran IV pada kondisi *redirection.* Masing-masing

kondisi memiliki karakteristik yang berbeda-beda dimana strategi organisasi dapat diterapkan dan strategi SDM dirumuskan (Lengnick dan Lengnick, 1988). *Growth Readiness Matrix Approach* dapat digambarkan melalui matriks dalam Gambar 1.

Ekspektasi pertumbuhan perusahaan merupakan proxy dari tujuan organisasi, dimana pertumbuhan tinggi biasanya akan meningkatkan kesempatan, strategi pertumbuhan dan pilihan kompetitif, cash flow tinggi, dan perusahaan melakukan ekspansi. Sedangkan kesiapan organisasi, mengukur ketersediaan dan kemampuan untuk mencapai tujuannya melalui keahlian, jumlah, gaya, dan pengalaman anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi. Kesiapan organisasi ini merupakan proksi untuk mengimplementasi kelayakan, dan mengindikasikan seberapa baik sumber daya memenuhi kebutuhan yang ada.

Keempat kuadran dalam matriks tersebut menunjukkan kondisi-kondisi yang mendukung strategi dimana strategi dapat diterapkan. Kekuatan evolusioner memungkinkan penekanan strategi berpindah dari satu kuadran ke kuadran yang lain sebagai akibat interaksi antara kondisi dan pilihan organisasi. Evolusioner seperti industri atau product motivation akan menggeser penekanan strategi dari kiri ke kanan (dari *high readiness* ke *obsolescence*) sesuai perubahan strategi dan teknologi. Evolusi juga mengakibatkan perpindahan kondisi dari atas ke bawah (dari *high growth expectation* ke *lower growth*) sesuai pasar yang makin jenuh dan masuknya kompetitor baru dalam pasar.

Gambar 1. Growth Readiness Matrix



KET: INVESTMENT →

RETURN - - - - - - - - →

Sumber: Lengnick and Lengnick, 1988. Strategic Human Resources Management: A review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*. Vol.13. No.2. pp. 454-470.

Pengaturan peran SDM yang disesuaikan dengan fungsi-fungsi SDM akan sangat bermanfaat jika diaplikasikan dalam praktek-praktek SDM. Beberapa praktek tersebut antara lain:

1. Penarikan *(recruitment)*, yang merupakan salah satu keputusan yang dibuat oleh unit bisnis. Rekrut karyawan internal merupakan salah satu kebijakan promosi, dimana untuk menunjang pelaksanaannya, perusahaan menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan dipromosikan.
2. Jenjang Karir *(carieer path)*, perusahaan menetapkan jenjang karir yang luas dan terbatas bagi karyawannya. Makin luas jenjang karir akan makin besar kesempatan karyawan untuk memperoleh keahlian yang relevan untuk diterapkan pada beberapa area fungsional dalam perusahaan.

3. Promosi *(promotion)*, keputusan penstaffan memberikan satu atau beberapa jenjang promosi. Bagian dan pembagian sistem promosi merupakan kriteria yang digunakan untuk memutuskan siapa yang akan dipromosikan. Makin eksplisit kriteria tersebut akan makin sulit untuk beradaptasi dengan sistem promosi.
4. Sosialisasi (socialization), dilakukan setelah karyawan bergabung dalam perusahaan atau dipromosikan. Dalam proses sosialisasi, karyawan memperoleh pengetahuan dan pemahaman tentang peraturan dan prosedur baru dalam budaya dan praktek organisasi.
5. Keterbukaan (openness), penentuan derajat keterbukaan dalam prosedur pengisian jabatan. Makin terbuka akan makin disukai dalam rekrut dan promosi jabatan.

Dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan beroperasi dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki baik berupa sumber daya finansial, fisik, SDM, dan kemampuan teknologi dan sistem (Simamora, 1995). Sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut dapat dijadikan sebagai sumber untuk meraih keunggulan kompetitif bila perusahaan mampu menciptakan strategi nilai yang tidak dimiliki atau sulit ditiru oleh perusahaan pesaingnya (Barney, 1991). Kriteria yang dapat dipakai sebagai tolok ukur untuk menetapkan suatu sumber daya digunakan sebagai sumber untuk meraih keunggulan bersaing atau tidak adalah sumber daya tersebut harus mampu menciptakan nilai, sulit ditiru, bersifat langka, dan tidak ada substitusi.

Kemampuan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif merupakan aspek penting untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi bisnis yang kompetitif. Strategi kompetitif ini bisa dicapai melalui "strategic initiative" yaitu kemampuan untuk meraih kontrol strategi perilaku industri dan perusahaan pesaing. Porter (1985) menyatakan tiga strategi kompetitif yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu:

1. Strategi Inovasi *(Innovation strategy)*

Strategi ini bertujuan untuk mengembangkan produk dan atau jasa yang berbeda dengan pesaing, yaitu dengan memperbaiki kualitas SDM terlebih dahulu agar SDM menjadi lebih inovatif. Profil karyawan yang dibutuhkan mencakup: kreativitas tinggi, fokus jangka panjang, perilaku kerjasama dan saling ketergantungan, fokus pada kualitas dan kuantitas, keseimbangan antara proses dan hasil, berani mengahadapi resiko, dan memiliki toleransi tinggi ambiguitas dan ketidakpastian (Schuller dan Jackson, 1987)

2. Strategi Peningkatan Kualitas *(Quality Enhancement Strategy)*

Fokus utama strategi ini adalah meningkatkan mutu produk dan jasa. Dalam strategi ini perusahaan melibatkan komitmen para karyawan dalam merubah proses produksi menjadi lebih fleksibel dan lebih membutuhkan keterlibatan karyawan. Profil karyawan yang dibutuhkan dalam proses peningkatan

kualitas dan kelangsungan perbaikan antara lain adalah perilaku repetitif, fokus jangka panjang, kerjasama dan saling ketergantungan, perhatian penuh terhadap kualitas dan kuantitas, *low risk taking*, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

3. Strategi Penurunan Biaya *(Cost Reduction Strategy)*

Fokus utaama pada strategi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Perusahaan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif dengan menjadi perusahaan yang memiliki struktur biaya paling rendah. Strategi diaplikasikan melalui kontrol biaya yang ketat, meminimalkan biaya *overhead*, dan upaya untuk mencapai skala ekonomis.

INTEGRASI FUNGSI-FUNGSI SDM DALAM STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN

Pengintegrasian fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan mengacu pada upaya pendefinisian ulang tentang kondisi organisasi, peran dan kemampuan organisasi mengenai masalah bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan pendefinisian yang jelas mengenai peran, perilaku, kegiatan, dan tanggungjawab masing-masing karyawan sehingga karyawan mampu meningkatkan kinerjanya dengan menguasai atau memiliki bakat dan keahlian sesuai bidang kerjanya, mampu mengembangkan diri, bekerjasama dalam tim kerja sehingga memberikan kontribusi yang besar dalam peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Meningkatnya kinerja perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

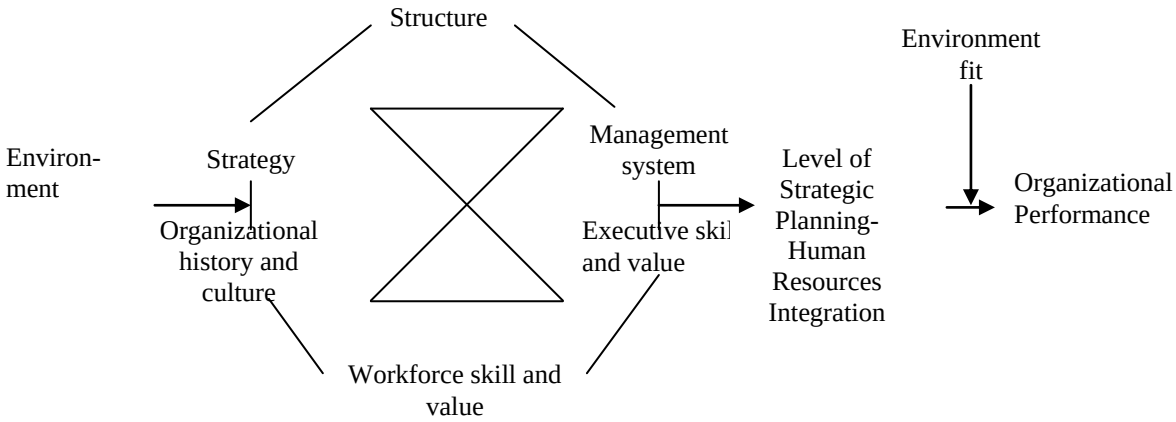
Usaha-usaha untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu *pertama*, mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau aktivitas personil, *kedua*, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan sasaran-sasaran strategis atau kondisi lingkungan yang pasti, dan *ketiga*, menyediakan sarana-sarana integrasi SDM dalam usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan. Winter 1985, mengkategorikan derajat integrasi antara strategi perusahaan dan fungsi SDM kedalam empat level meliputi *administrative linkage, one way linkage, two way linkage,* dan *integrative linkage.*

Administrative linkage diindikasikan oleh suatu keadaan dimana SDM memerankan peranan personal yang masih tradisional yang memberikan dukungan operasional, pengembangan program untuk mengisi berbagai keinginan melalui perusahaan. *One way linkage* , pada tahap ini terdapat rangkaian hubungan antara fungsi-fungsi SDM dan strategi bisnis perusahaan. Fungsi SDM adalah mendesain sistem dan program untuk mendukung sasaran strategis perusahaan, bahkan SDM bertindak untuk membuat strategi inisiatif tapi tidak mempengaruhi strategi tersebut. *Two way linkage,* level integrasi ini diindikasikan dengan adanya hubungan yang

interdependen dan resiprokal antara fungsi SDM dan strategi kompetitif perusahaan. Pada kondisi ini, top manajer dan para perencana bisnis mengetahui bahwa rencana bisnis akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh aktivitas SDM. Dengan kata lain, fungsi SDM dianggap penting dan dapat dipercaya. *Integrative linkage*, dikarakterisasikan dengan hubungan dinamis, interaktif antara fungsi SDM dan strategi kompetitif perusahaan. Interaksi terjadi baik secara formal maupun informal. Dalam kondisi ini, *senior HR executive* dianggap sebagai patner strategi bisnis bagi eksekutif senior yang lain.

Hubungan diantara faktor-faktor yang mempengaruhi integrasi antara fungsi-fungsi SDM dan strategi bisnis perusahaan ditunjukkan dalam gambar 2 berikut ini:

Gambar 2. Hubungan antara Fungsi SDM dan Strategi Perusahaan



Sumber: Buller, P.F. Successful Patnerships: Human Resources and Strategis Planning at Eight Top Firm. *Organizational Dynamics*, pp. 41

Dari gambar diatas dapat kita simpulkan bahwa integrasi fungsi SDM dan strategi bisnis perusahaan sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui integrasi tersebut diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

PENUTUP

SDM merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan karena SDM adalah pelaksana setiap kegiatan dalam perusahaan. Mengingat pentingnya SDM dalam perusahaan, perlu adanya intergrasi fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan. Usaha-usaha untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM dalam strategi bisnis perusahaan

dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu pertama, mencocokkan atau menyesuaikan gaya manajerial atau aktivitas personil, kedua, meramalkan kebutuhan tenaga kerja dengan memberikan sasaran-sasaran strategis atau kondisi lingkungan yang pasti, dan ketiga, menyediakan sarana-sarana integrasi SDM dalam usaha secara menyeluruh untuk menyesuaikan strategi dan struktur perusahaan. Melalui integrasi tersebut diharapkan tercapai efektivitas fungsi SDM dalam melakukan fungsinya, memberikan nilai tambah bagi organisasi, memperbaiki kinerja perusahaan, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan lingkungan bisnis sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan bisnis dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

1. Almaraz, Jeanne.1994. Quality Management and The Process of Change. *Journal of Change Management*, Vol. 7, No. 2, pp 6-14
2. Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of management.* pp. 99-120
3. Buller, P.F. Successful Patnerships: Human Resources and Strategis Planning at Eight Top Firm. *Organizational Dynamics*, pp 27-43
4. Carrell, M.R., N.F. Elbert and R.D. Hatfield. (1995) *Human Resources Management* Fifth Edition. Englewood Cliffs, NJ. Prentise Hall.
5. Dessler, G. 2000. *Human Resources Management*. Eight Edition. Prentice Hall
6. Faulkner, D dan Bowman, C. 1997. *Strategi Kompetitif*. Endang Sri Prapti. (Transl.) Penerbit Andi Yogyakarta, 162 hal.
7. Flaherty, M.T. 1996. *Global Operation Management*, New York: Mc. Graw Hill, Inc
8. Foster,R.P. 1998. Work Force Diversity and Business, *Traning and Development Journa*l, April : 39
9. Lado, A.A., Boyd, N.G and Wright, P. 1991. A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*. pp 699-727
10. Lawrence, S. 1989. Voice of Human Resources Experience, *Personel Journal*, April : pp. 61-75.
11. Lengnick-Hall, C.A. dan Lengnick-Hall, M.L. 1988. strategic Human Resources Management: A review of The Literature and Proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 454-470
12. Maitland, I. 1994. *The Business Environment*. British Library Cataloguing in Publishing Data.
13. Moran, John W., Baird K. Brightman. 2000. Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning: Employee Conselling Today*, Vol. 12. No. 2, pp 66-74

14. Pfeffer, Jeffry. 1995. Producing Sustained Competitive Advantage Through The Effective Management of People, *Accademy Management Excecutive*, vol.9. No.I. 55-72.
15. Robbins, S.P., 2002. *Managing Today*. Second Edition. Prentice Hall International, Inch.International.
16. Schuller, R.S., & Walker, J.W. 1990. human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions. *Organizational Dynamics*, Summer: 5-19.
17. Schuller, R.S.1990. Repotitioning The Human Resources Function: Transforming or Demise, *Academy Management Excecutive*, 4(3) : 49-59.
18. Simamora, Henry. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Yogyakarta, Bagian Penerbitan STIE YKPN.