

**PRESPEKTIF PERKEMBANGAN TEORI
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (HRM)
DALAM STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA (SHRM)
BERBASIS RBV**

H.Ratnawati Dwi P^{*)}
ratna.permai@gmail.com

ABSTRAKSI

Human Resource Mangement (HRM) mencoba bergabung ke dalam proses strategi manajemen Dalam bidang studi ini telah menghasilkan banyak konsepsi dan praktisi terhadap artikel tentang usulan praktek HR tertentu yang akan diasosiasikan dengan berbagai macam strategi perusahaan. Ditambah lagi penelitian untuk menguji factor-faktor pada praktek HR dari sebuah strategi prespektif. Melalui pengembangan disiplin baru yang berhubungan dengan Strategy Human Resource Mangement (SHRM). Alasannya karena teori ini masih dalam pertumbuhan maka saran dan kritik yang sangat signifikan sangat dibutuhkan pada bidang studi ini. Pandangan berbasis sumber daya menunjukkan bahwa sistem sumber daya manusia dapat berkontribusi untuk keuntungan kompetitif yang berkelanjutan melalui fasilitasi pengembangan kompetensi yang spesifik perusahaan, menghasilkan hubungan sosial yang kompleks, yang tertanam dalam sejarah dan budaya perusahaan, dan menghasilkan pengetahuan organisasi

Pada tulisan ini memberikan suatu gambaran pengembangan teori SDM (Sumber Daya Manusia) didalam pengembangan strategi Sumber daya Manusia berbasis RBV. Dalam penelitian HRM harus didasarkan pada organizational context, permasalahan HRM adalah bagian dari sebuah system terbuka, dan penelitian yang secara teoritis akan merugikan jika tidak ditempatkan pada kontek organisasi yang lebih luas. Dalam perubahan baik dalam hal operasi, system maupun struktur perusahaan karena lingkungan bisnis bersifat dinamis dan sulit untuk dipridiksi. Namun demikian SDM merupakan keunggulan kompetitif yang fital karena pengelolaan sumber daya yang lain tergantung pada penanganan SDM yang ada.

Kata kunci :MSDM, RBV,SHRM

ABSTRACT

Human Resource Mangement (HRM) in the process of trying to join a management strategy in this field of study has generated a lot of conceptions and practitioners of the articles on certain HR practices proposed to be associated with a variety of corporate strategy. Plus more research to examine the factors on HR practices from a strategic perspective. Through the development of new disciplines related to Human Resource Mangement Strategy (SHRM). The reason for this theory is still in the growth of the suggestions and criticisms are very significant is needed in this field of study. Resource-based view suggests that human resource systems can contribute to sustainable competitive advantage through facilitating the development of firm-specific competencies, produce complex social relationships, which is embedded in the history and culture of the company, and generate knowledge organization

In this paper we provide an overview of the development of the theory of HR (Human Resources) in the development of human resource strategies based RBV. In HRM research should be based on organizational context, HRM issues is part of an open system, and the research that theoretically would be detrimental if it is not placed in the broader organizational context. In a change both in terms of operation, system and structure of the company because the business environment is dynamic and therefore difficult to dipridiksi. Namun SDM is a vital competitive advantage for the management of other resources that depend on human resources management.

Keywords: HRM, RBV, SHRM

1. Pendahuluan

Banyak model dari strategi manajemen yang telah diusulkan untuk peningkatan pada strategi Manajemen pada organisasi. Peningkatan strategi Manajemen menghasilkan organisasi fungsional, bidang Human Resource Management (HRM) mencoba bergabung ke dalam proses strategi manajemen (Wright; Mc.Mahan, 1992). Dalam bidang studi ini telah menghasilkan banyak konsepsi dan praktisi terhadap artikel tentang usulan praktek HR tertentu yang akan diasosiasikan dengan berbagai macam strategi perusahaan (Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987; Wils & Dyer, 1984). Ditambah lagi penelitian untuk menguji faktor-faktor pada praktek HR dari sebuah strategi prespektif. (Dean & Snell, 1991; Jackson, Schuler & Rivero, 1989; Snell in press). Melalui pengembangan disiplin baru yang berhubungan dengan Strategy Human Resource Management (SHRM). Alasannya karena teori ini masih dalam pertumbuhan maka saran dan kritik yang sangat signifikan sangat dibutuhkan pada bidang studi ini. Pandangan berbasis sumber daya menunjukkan bahwa sistem sumber daya manusia dapat berkontribusi untuk keuntungan kompetitif yang berkelanjutan melalui fasilitasi pengembangan kompetensi yang spesifik perusahaan, menghasilkan hubungan sosial yang kompleks, yang tertanam dalam sejarah dan budaya perusahaan, dan menghasilkan pengetahuan organisasi tacit (Barney, 1992, Reed & DeFillippi, 1990, Wright & McMahan, 1992). The

berkelanjutan kinerja yang unggul dari perusahaan yang paling dikagumi, seperti Marriott, Borg-Warner, dan Merck, telah dikaitkan dengan kemampuan yang unik untuk mengelola sumber daya manusia untuk mendapatkan keuntungan kompetitif (Ulrich & Danau, 1990). Sebaliknya, sejauh bahwa sistem HR menghambat mobilisasi kompetensi baru dan / atau merusak kompetensi yang ada, hal itu akan dapat menyebabkan kerentanan organisasi dan kelemahan kompetitif.

2. Kajian Teori

2.1. PERAN TEORI DALAM SHRM

Menurut Dubin (1976) teori adalah percobaan atau usaha untuk meniru beberapa aspek dari empirical Word. Teori tersebut jika akurat tepat pada sasaran suatu prediksi (knowledge of outcome & knowledge of proses). Meskipun tujuan utama dari theorish-researcher dan practitioners mungkin berbeda, sebuah theoretical model yang kuat mempunyai nilai yang besar bagi keduanya.

Teori yang baik akan memudahkan seseorang baik untuk memprediksi apa yang akan terjadi memberikan nilai-nilai untuk variable tertentu maupun untuk memahami alasan mengapa nilai yang diprediksi ini seharusnya menghasilkan sesuatu (Wright; Mc.Mahan, 1992).

Karena menggunakan sifat alami SHRM, sangat penting untuk mengingat bahwa bidang yang sedang berkembang atau penggunaan theoretical-models diperbolehkan baik untuk memprediksi & memahami efek

dari praktek HR dalam organisasi fungsional. Bagaimanapun saat ini salah satu kekurangan yang sangat signifikan dari SHRM adalah kurangnya teori dasar yang kuat untuk meninjau fungsi (Mahoney & Deckop 1986) dari HRM di dalam organisasi yang besar.

Dalam penelitian HRM harus didasarkan pada organizational context, Zedeck&Cascio (1984) menyebutkan bahwa permasalahan HRM adalah bagian dari sebuah system terbuka, dan penelitian yang secara teoritis akan merugikan jika tidak ditempatkan pada konteks organisasi yang lebih luas. Sama halnya dengan ulasan Dyer's (1985) tentang penelitian SHRM yang menunjukkan pada bidang yang kekurangan dasar teori kuat.

2.2. DEFINISI SHRM

Penting diketahui untuk mendefinisikan dan membedakan konsepsi/gagasan antara HRM&SHRM. Bertujuan untuk membuat perbedaan tersebut, sangat penting untuk memahami evolusi dari bidang HRM (Butler, Ferris&Nappier, 1991). Bidang ini terdiri dari berbagai macam praktek yang digunakan untuk mengatur SDM dalam suatu organisasi dan praktek-praktek ini biasanya telah dikelompokkan di dalam sub disiplin seperti seleksi, pelatihan, penilaian dan penghargaan (Fombrun, Tichy&Devanna, 1984) yang secara umum merupakan gambaran dari fungsi yang dapat dikenali dari departemen HR dalam suatu organisasi. Pada bidang ini perlunya

perhatian dibidang pengetahuan teknis dalam fungsi yang diarahkan dalam bidang HRM. Sebagai contoh pada penilaian kinerja harus berdasarkan pada pemahaman dalam proses seleksi. Banyak organisasi menjadi semakin terpicat dengan konsep dari strategi manajemen baru-baru ini. Baik para peneliti maupun praktisi dalam semua perusahaan berkenaan telah menghubungkan metode-metode dan alat-alat dalam menuju strategi perusahaan.

Penulis mulai sering mendekati area HRM dari Makro-orientasi, atau lebih akuratnya disebut SHRM (Butler et al, 1991). Sebagai contoh Schuler&Walker (1990) mencatat bahwa strategi HR menunjuk kepada sebuah *short-term focus* pada suatu kebutuhan perusahaan dan didefinisikan sebagai suatu proses & aktivitas yang ditanggung secara bersama-sama oleh HR dan para barisan manajer untuk menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia.

Definisi SHRM dari Schuler menempatkan bahwa SHRM adalah semua aktivitas yang mempengaruhi tingkah laku dari setiap individu di dalam usaha mereka untuk menemukan & mengimplementasikan kebutuhan strategi dari suatu perusahaan.

Dengan kata lain, SHRM adalah pendekatan makro-organizational untuk melihat peran&fungsi HRM dalam Organisasi yang lebih besar (Butler et al 1991). Sedangkan (Wright; Mc.Mahan, 1992). SHRM sebagai pola dari HR development yang terencana&aktivitas-aktivitas

yang diharapkan dapat mempermudah sebuah organisasi untuk meraih tujuan-tujuannya. Definisi ini menyoroti dua dimensi penting yang membedakan dari HRM tradisional. Pertama secara vertikal hal tersebut memerlukan praktek HRM yang berhubungan dengan proses strategi manajemen dari suatu organisasi (Dyer, 1985; Golden & Ramanujam 1985, Guest, 1989, Lengnick-Hall 1998, Schuler in press. Kedua secara horizontal hal tersebut menekankan kepada koordinasi/kesesuaian diantara berbagai macam praktek HRM (Baird & Meshoulam, 1988; Milliman, Von Glinov & Nathan 1991; Schuler & Jackson 1987; Snell, in press, Wright & Snell 1991 melalui pola dari *planned action* (tindakan terencana). Definisi ini memberikan sebuah eksposisi yang jelas dari variable of interest & hubungan timbal balik kepada teori & penelitian SHRM. Teori SHRM seharusnya diperhatikan dengan factor-faktor dari keputusan tentang praktek HR. Komposisi dari kelompok *Human Capital Resource* (contoh keahlian & kemampuan), spesifikasi yang dibutuhkan dari tingkah laku HR & keefektifan dari keputusan ini memberikan berbagai macam business strategis dan atau *competitive situation*.

2.3. STRATEGIC THEORIS DARI HRM

Resource-based view of the firm.

Berasal dari organisasi ekonomi dan manajemen Strategi (Barney 1991; Corner 1991; Penrose 1959 Wenerfelti 1984. Sejak kelahiran dari

strategi sebagai suatu area yang dikenali dalam bidang manajemen strategis organisasi industry telah mempercayakan pada *single framework*

(*Strengths, Weakness, opportunities threats*) untuk menyusun penelitian.

Resource-based view of competitive advantage membedakan paradigma strategi tradisional dalam tekanan *resource-based view of competitive advantage* dalam hubungan antara *strategy & internal resource* dari suatu perusahaan. *RBV of competitive advantage* adalah *firm-focus* sedangkan paradigma tradisional *strategic analysis* telah menjadi sebuah *industry-environment focus*. Menurut *resource-based view of the firm, competitive advantage* hanya dapat terjadi dalam situasi *firm resource heterogeneity* (keanekaragaman sumber perusahaan) dan *firm resource immobility* (sumber perusahaan yang berhenti), dan dengan asumsi-asumsi ini yang membedakan *resource-based model* dari *traditional strategic management model*. *Firm resource heterogeneity* berkenaan pada sumber-sumber dari sebuah perusahaan (contoh; *physical capital, human capital, dan organizational capital*) dan betapa berbedanya sumber-sumber ini untuk semua perusahaan.

Dalam *traditional strategy model*, sumber daya perusahaan dipandang sebagai sesuatu yang homogen pada sebuah perusahaan dalam industri. *Firm resource immobility* berkenaan pada ketidakmampuan dari perusahaan yang berkompetisi untuk mengumpulkan sumber-sumber dari

perusahaan lain. Dalam *traditional strategy model*, sumber-sumber yang dipertimbangkan sebagai *mobile* (sesuatu yang bergerak) di perusahaan tersebut dapat membeli/ menciptakan sumber-sumber yang diadakan oleh suatu perusahaan yang bersaing.

Sumber dari suatu perusahaan dalam menyediakan *sustained competitive advantages* (keuntungan kompetitif tanpa henti), sumber tersebut harus mempunyai 4 kriteria: (a) suatu sumber harus menambah nilai positif pada suatu perusahaan, (b) suatu sumber harus unik / jarang diantara *current and potential competitors* (kompetitor biasa dan potensial), (c) sumber harus tidak dapat ditiru dengan sempurna, dan (d) sumber tidak dapat diganti dengan sumber lain oleh perusahaan yang bersaing.

Oleh karena itu, *resource heterogeneity* (keanekaragaman sumber) dan *resource immobility* (sumber perusahaan yang berhenti) dan kepuasaan dari syarat-syarat seperti *value* (nilai), *rareness* (kejarangan), *imperfect imitability* (ketidakdapatannya untuk meniru dengan sempurna), dan *non-substitutability* (tidak dapat tergantikan), sebuah sumber perusahaan dapat menjadi sebuah sumber *sustained competitive advantage* (keuntungan kompetitif tanpa henti).

Penambahan biaya modal manusia yang timbul dari berbagai kegiatan HR (misalnya, rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, dan kompensasi) akan melebihi produk pendapatan tambahan karyawan (Joll, McKenna, McNabb, & Shorey, 1983;

Steffy & Maurer, 1988). Dengan demikian, sumber daya manusia dan sistem SDM akan dibayangkan tidak menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Namun dalam kenyataannya, perusahaan menghadapi permintaan yang heterogen dan pasokan sumber daya manusia, mencerminkan perbedaan dalam distribusi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seluruh individu, dan variasi dalam kapasitas produktif mereka (Wright & Snell, 1991).). Menerapkan pandangan ini kepada manajemen strategis, Barney (1986c), Rumelt (1987), Nelson (1991), dan Nelson dan Musim Dingin (1982), antara lain, berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki sumber daya yang unik, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menghasilkan Schumpeter revolusi dalam industri dan / atau yang memiliki kemampuan unik untuk cepat beradaptasi dengan perubahan *revolutioner* bisa mendapatkan dan mempertahankan kembali *supranormal relatif* terhadap perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki kompetensi tersebut. Bakat kewirausahaan jarang (Leibenstein, 1987), dibudidayakan dan dipelihara selama periode waktu yang panjang, dan tertanam dalam konteks historis suatu perusahaan (karena, sebagian, dengan nilai-nilai yang unik dari pendiri organisasi, Schein, 1983). Karena mereka memberikan dorongan untuk mobilisasi sumber daya dan penyebaran, keterampilan kewirausahaan adalah aset *strategis nonsubstitutable*.

Pembinaan organisasi belajar. Belajar terjadi ketika, untuk stimulus yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan, karyawan merespon dengan cara yang berbeda dan kualitatif lebih baik dari respon mereka terhadap rangsangan serupa di masa lalu (Bower & Hilgard, 1981). Sejauh tanggapan tersebut mengakibatkan penurunan variabilitas dalam kinerja karyawan dari waktu ke waktu atau menghasilkan keuntungan peningkatan dalam produktivitas, pembelajaran secara ekonomi efisien (Maret, 1991). Seiring waktu, individu mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tugas-tugas tertentu, tugas, dan tanggung jawab yang diperlukan dari kerja dan pemenuhan persyaratan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang terampil dan hemat biaya.

Barney (1991) menegaskan bahwa resource-based view (sumber berdasarkan suatu pandangan) membuat hal tersebut jelas bahwa perusahaan tersebut tidak bisa mengharapkan untuk membeli atau memperoleh *sustained competitive advantages*, jika hal tersebut benar-benar ada, maka jarang ditemukan, tetapi *imperfectly imitable*, dan *non-substitutable resource* telah ada dalam perusahaan saat ini. Resource-based theory sekarang ini mendapat perhatian yang signifikan dalam strategic management literature. (e.g. Barney, 1991; Castanias & Helfat, 1991; Conner, 1991; Fiol; 1991). Potensial yang besar ada untuk penggunaan resource-based theory dalam penelitian SHRM. Teori-teori tersebut berfokus pada sebuah analisis

internal dari suatu perusahaan yang memberikan kesempatan penting yang luar biasa untuk para peneliti SHRM dalam menguji cara-cara suatu perusahaan dalam usahanya untuk mengembangkan HR sebagai sebuah competitive

advantage. Wright; Dunford, Snell (2001) mencoba menjembatani antara teori RBV terhadap penelitian SHRM bahwa SHRM merupakan dukungan bisnis pada penekanan internal yang tidak langsung lahir dari RBV. RBV secara populer Rumlet 1984, Barney 1991 bahwa sumber daya yang langka, berharga tidak mudah ditiru dan nonsubstitutable dapat menjadi keunggulan berkelanjutan. Didukung Cappelli dan Singh (1992) RBV pada SHRM dibagi menjadi dua. Satu strategi bisnis seperangkat perilaku unik dan sikap dari karyawan, dua kebijakan Sumber Daya manusia terhadap seperangkat tanggapan unik. Wright 1994 mengusulkan alat dan pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan nilai, sulit ditiru dan substitusi merupakan ketergantungan yang sulit ditiru. Ia mengusulkan praktek Sumber Daya manusia mudah ditiru tetapi modal manusia tenaga terampil dan motivasi tinggi merupakan peluang dalam perilaku produktif. Saat ini Lado dan Wilson (1994) mengusulkan sumber daya manusia bias memberikan keunggulan kompetitif datang dari SDM yang mempengaruhi kompetensi perusahaan system unik, kausal, abigu dan sinergis sehingga meningkatkan kompetensi perusahaan yang tak terbatas. Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford Scott A. Snell (2001)

Meskipun bidang SHRM tidak langsung lahir dari pandangan berbasis sumber daya (RBV), telah jelas telah berperan untuk pengembangannya. Hal ini terutama karena penekanan RBV pergeseran dalam strategi sastra jauh dari faktor eksternal (seperti posisi industri) terhadap sumber daya internal perusahaan sebagai sumber competitive advantage. Meningkatnya penerimaan dari sumber daya internal sebagai sumber keunggulan kompetitif membawa legitimasi bagi pernyataannya HR bahwa orang secara strategis penting untuk keberhasilan perusahaan. Dengan demikian, mengingat kedua kebutuhan untuk konseptual membenarkan nilai SDM dan kecenderungan untuk bidang SHRM untuk meminjam konsep dan teori dari literatur strategi yang lebih luas, integrasi dari RBV perusahaan ke dalam literatur SHRM mengejutkan siapa pun. Namun, dua perkembangan tidak mudah diprediksi telah muncul selama 10 tahun terakhir. Pertama, popularitas RBV dalam sastra SHRM sebagai dasar untuk pemeriksaan baik teoritis dan empiris mungkin telah jauh melampaui apa yang orang diharapkan). Kedua, aplikasi dan implikasi dari RBV dalam literatur strategi telah menyebabkan konvergensi meningkat antara bidang manajemen strategis dan SHRM. Dalam literatur strategis, RBV telah membantu untuk menempatkan "orang" (atau sumber daya manusia suatu perusahaan) dalam pantauan. Konsep seperti pengetahuan, organisasi belajar, dan kepemimpinan

sebagai sumber keunggulan kompetitif.

The behavioral perspectives (perspektif tingkah laku).

Salah satu theoretical model yang original dan terkenal yang digunakan dalam kepustakaan SHRM adalah "behavioral perspective" (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Schuler, 1991; Schuler & Jackson, 1987). *Behavioral perspective* berasal dari *contingency theory* (Fisher, 1989). teori tersebut berfokus pada tingkah laku para pekerja sebagai mediator diantara *strategy & firm performance*. Menganggap bahwa tujuan dari berbagai macam *employment practices* (praktek pekerja) adalah untuk memperoleh & mengendalikan tingkah laku & sikap pekerja. Sikap & tingkah laku yang spesifik yang paling efektif untuk setiap organisasi itu berbeda, tergantung pada berbagai macam karakteristik suatu organisasi, termasuk organizational strategy. Jadi, dalam konteks SHRM, hal ini bertentangan dengan peran tingkah laku yang diperlukan oleh strategi organisasi baik membutuhkan praktek HRM yang berbeda untuk memperoleh & memperkuat tingkah laku tersebut. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa model-model ini tidak berfokus pada *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keahlian), dan *abilities of employees* (kemampuan pekerja) melainkan hanya berfokus pada peran tingkah laku. Schuler dan Jackson (1987) menyatakan bahwa "perkembangan rasionalitas adalah berdasarkan atas apa yang dibutuhkan oleh para pekerja selain *specific*

technical skills (keahlian teknik yang spesifik), *knowledges & abilities* (pengetahuan dan kemampuan) (SKA's) dibutuhkan untuk menampilkan sebuah tugas yang spesifik". Meskipun tidak menolak hubungan dengan lingkungan eksternal dari suatu perusahaan, *behavioral perspectives* berfokus utamanya pada sepanjang proses transformasi. Hal ini ditunjukkan dengan asumsi bahwa peran tingkah laku pekerja, dalam istilah umum, adalah mediator utama antara strategi dan pencapaian efektif dari suatu strategi. Perilaku karyawan akan memunculkan sikap dari karyawan dalam melakukan pekerjaan dan ini merupakan indikator awal dalam pemantauan kondisi kerja dan kebijakan yang akan diberlakukan. Dalam Stefan Robbin (2010) menyatakan organisasi menemukan bahwa unit bisnis yang mencetak skor tinggi dalam survey sikap juga merupakan unit bisnis yang berkinerja tinggi, bagi unit kerja yang berkinerja minim, tanda-tanda awal dari potensi bahaya dapat dilihat dari survey sikap.

Snell, Youniss & Wright (1996), Boxall (1996) berpendapat paradigma RBV dalam SHRM yang menunjukkan keunggulan Sumber daya manusia yang selanjutnya dapat menjadi keunggulan perusahaan HRM yang terdiri dari dua bagian. Satu Potensi manusia yang terdiri kausal, social, historis, kerja sama dan inovasi. Dua karyawan sebagai komponen independen dalam penentuan SHRM. Lepak, Snell (1999) menyatakan ketrampilan unik akan menyebabkan pengelolaan manusia

berbeda karena perilaku yang berbeda, hal ini akan membantu dalam varian nyata dan valid. (Boxall 1998) untuk model komprehensif strategi HRM adalah tugas utama organisasi dalam membangun manajemen kebersamaan untuk menselaraskan kepentingan. Wright, Dunford, Snell (2001). SHRM memanfaatkan RBV dalam dua hal. Satu manusia mempunyai ketrampilan dalam waktu tertentu yang dapat digunakan dalam strategi perusahaan. Dua Manusia sebagai individu kognitif, emosional yang mempunyai kehendak bebas sehingga menentukan perilakunya. Perilaku *discretionary* mengakui peran organisasi ditentukan oleh kebijakan bagi karyawan yang mempunyai konsekuensi positif dan negative dalam keputusan berkontribusi (Maret dan Simon (1958). Perilaku *discretionary* dalam SHRM menyatakan bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dicapai jika anggota manusia individu atau kolektif memilih untuk terlibat dalam perilaku yang menguntungkan perusahaan dalam system jangka panjang sehingga praktek perusahaan yang akan berdampak pada karyawan. Peneliti, sebagian menggambar pada perspektif psikologi perilaku, telah membahas hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif (misalnya, Schuler & Jackson, 1987; Schuler & MacMillan, 1984). Dari perspektif ini, peneliti berpendapat bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia dapat berkontribusi untuk keuntungan kompetitif sejauh mereka

mendatangkan dan memperkuat set perilaku peran yang mengakibatkan menurunkan biaya, meningkatkan diferensiasi produk, atau keduanya (Schuler & Jackson, 1987). Perspektif ini telah memberikan kontribusi besar terhadap teori, penelitian, dan praktek di bidang manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) dalam beberapa cara penting: "memberikan penjelasan yang jelas mengapa HR praktek akan dan harus terkait dengan strategi; itu memposisikan suatu hal untuk diuji dalam memediasi perilaku yang diperlukan, hal ini membantu peneliti mengikat teori sumber daya manusia tradisional seperti perilaku peran untuk postur strategis perusahaan "(Snell, 1992: 292).

Cybernetic systems (Sistem sibernetika). Suatu kumpulan dari theoretical models lainnya yang dimasukkan ke dalam penelitian SHRM dalam penggunaan *cybernetic systems models* (Boulding, 1956). Cybernetic models itu berbeda-beda sesuai dengan perlakuannya pada setiap sistem. Beberapa model berfokus pada *closed systems* (lebih sependapat dengan *behavioral perspective*) yang mencoba untuk membuat mekanisme guna menyangga *technological core* dari suatu lingkungan (e.g. Thompson, 1967). Model yang lain memperlakukan suatu sistem menjadi terbuka untuk saling bertukar dalam lingkungannya.

Open systems models didasarkan pada *general systems model* (Von Bertalanffy, 1950), dan menyatakan bahwa organisasi dapat dideskripsikan

sebagai sistem input (masukan), throughput (lewatan), output (keluaran) yang terlibat dalam transaksi-transaksi dengan lingkungan sekitarnya. Mowday (1983), adalah salah satu peneliti HRM pertama yang menerapkan model sistem untuk praktik HRM. Dia membahas strategi-strategi untuk mengurangi omset dengan mengandalkan model masukan-lewatan-keluaran Thompson (1967) tentang bagaimana organisasi merancang dan mengontrol perilaku. Ia menggunakan model ini untuk menghasilkan berbagai program alternatif yang akan mengelola proses omset dalam organisasi.

Demikian pula, Wright dan Snell (1991) menggunakan model sistem terbuka dari sistem HR untuk menghasilkan strategi HRM. Mereka mengemukakan bahwa masukan dalam sistem HR adalah kompetensi (yaitu, keterampilan dan kemampuan) dari individu-individu dalam organisasi yang mana perusahaan harus mengimpor dari lingkungan eksternalnya. Proses lewatan dapat dicirikan oleh perilaku dari individu-individu tersebut dalam sistem organisasi. Terakhir, keluaran terdiri dari kinerja (contohnya, produktifitas) dan hasil-hasil afektif (contohnya, kepuasan kerja). Dengan menggunakan model ini, mereka berpendapat bahwa SHRM terdiri dari dua tanggung jawab umum: pengelolaan kompetensi dan pengelolaan perilaku.

Agency (Agensi) / transaction cost theory. Salah satu model teoretis yang populer dalam literatur strategi pengelolaan yang baru-baru ini

diterapkan pada fungsi HRM adalah eksplorasi mengenai transaksi-transaksi sebagai cara mengendalikan perilaku karyawan (Jones, 1984; Jones & Wright, dalam pers). Sebuah pendekatan agensi/teori biaya transaksi untuk memeriksa masalah-masalah tentang pertukaran manusia yang berbasis pada bidang keuangan dan ekonomi. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan yang bersama-sama dengan satu set faktor-faktor yang berkaitan dengan manusia menjelaskan mengapa organisasi berusaha untuk menginternalisasi transaksi (sebagai lawan bertransaksi di pasar) sebagai cara untuk mengurangi biaya yang berkaitan dengan transaksi-transaksi tersebut. Pendekatan ini mengidentifikasi rasionalitas dan oportunistik yang dibatasi sebagai dua faktor manusia yang berfungsi sebagai hambatan utama untuk bertukar manusia. Rasionalitas yang dibatasi adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada fakta bahwa orang bergantung pada batas-batas pengolahan informasi (Simon, 1957). Oportunistik mengacu pada fakta bahwa orang akan bertindak atas kepentingan pribadi dan kecerdasan dalam mengejar tujuan mereka sendiri (Williamson, 1975).

Karena kenyataan bahwa agensi/teori biaya transaksi berusaha untuk menjelaskan pengendalian dalam organisasi, mereka memiliki implikasi pada desain praktik HRM. Jones (1984) mencatat bahwa premis utama dari pendekatan biaya transaksi adalah bahwa karyawan memiliki

insentif yang kuat untuk mengurangi kinerja mereka dan bergantung pada usaha orang lain dalam kelompok dan tidak ada insentif untuk meningkatkan kinerja mereka kecuali kondisi tugas memperbolehkan karyawan untuk menunjukkan kontribusi unik mereka dan untuk memperoleh manfaat dari kontribusi tersebut. Ini memperlihatkan kinerja agregat dari kelompok atau organisasi sebagai kontingen pada sistem pengendalian yang digunakan untuk memonitor perilaku karyawan. Dengan demikian, peran praktik HRM adalah untuk memperbolehkan pengukuran kontribusi unik tersebut dan untuk memberikan penghargaan yang layak untuk kinerja karyawan. Praktik-praktik ini adalah sarana dimana perusahaan mampu menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan strategis organisasi.

Mengingat fakta bahwa model agensi/biaya transaksi juga telah terbukti bermanfaat dalam literatur strategi pengelolaan, tampak memungkinkan bahwa hal itu juga dapat digunakan sebagai kerangka kerja teoritis untuk menghubungkan strategi pada SHRM. Hal ini terlihat intuitif bahwa strategi perusahaan dapat memiliki dampak pada sifat dasar dari pekerjaan. Sebatas pada perubahan-perubahan sifat dasar pekerjaan menjadi baik lebih atau kurang pasti, atau lebih atau kurang dapat diamati, jenis-jenis sistem HRM diperlukan untuk memantau masukan, perilaku, dan hasil juga harus berubah. Kerangka kerja ini dapat memberikan landasan teoritis untuk memeriksa mengapa strategis

keputusan strategi yang berbeda mengakibatkan perbedaan praktik HRM.

Resource dependence / power models Salah satu teori yang menarik dan tidak biasa mengenai faktor penentu praktik HRM ini tidak berarti model diarahkan pada SHRM. Model ini berasal dari karya Pfeffer dan rekan-rekannya dalam penelitian mereka yang bertujuan memeriksa karakteristik dari konteks organisasi yang mempengaruhi praktik HR (Pfeffer & Cohen, 1984; Pfeffer & Langton, 1988). Model ini berasal dari model "Ketergantungan Sumber Daya" dalam teori organisasi, tetapi dapat didefinisikan secara luas sebagai sebuah model kekuatan dan politik dari HRM. Model ketergantungan sumber daya (Pfeffer & Salancik, 1978) fokus terutama pada hubungan kekuatan dalam dan diantara organisasi-organisasi. Ini mengasumsikan bahwa semua organisasi bergantung pada arus sumber daya yang berharga (misalnya, uang, teknologi, keterampilan) ke dalam organisasi untuk terus berfungsi. Kemampuan untuk mengaplikasikan pengendalian atas salah satu sumber daya berharga menyediakan individu atau kelompok dengan sumber kekuasaan yang penting (Pfeffer, 1981). Para penulis menemukan bahwa kekuatan dasar relatif dari departemen (seperti yang didefinisikan oleh pengendalian mereka atas sumber daya yang langka sebagai nilai bagi organisasi) sangat mempengaruhi alokasi anggaran pada departemen itu. Meskipun hal ini tidak berlaku khusus untuk sumber daya

manusia, proses penganggaran dalam banyak hal dapat dibandingkan dengan proses alokasi gaji. Dengan demikian, kita bisa berhipotesis bahwa begitu banyak alokasi gaji didasarkan pada kekuatan, ketimbang hanya pada kriteria kinerja. Pfeffer dan Davis-Blake (1987) menemukan sokongan untuk pernyataan ini. Mereka berargumen bahwa posisi tertentu yang penting berbeda antara institusi publik dan swasta dan bahwa kepentingan yang berbeda akan menghasilkan tingkat upah komparatif yang berbeda. Demikian pula, Pfeffer dan Cohen (1984) mempelajari faktor-faktor penentu perkembangan pasar tenaga kerja internal (yaitu, sistem promosi internal daripada menyewa dari luar) membuat hipotesa bahwa hubungan kekuatan (yaitu, serikat pekerja, kesulitan rekrutmen, dll.) dapat mempengaruhi perkembangan firm internal labor markets (FILM)/pasar tenaga kerja internal perusahaan. Para penulis menemukan bahwa perusahaan non-serikat lebih cenderung untuk mengembangkan pasar tenaga kerja internal dan membuat hipotesis bahwa FILM ini telah dikembangkan sebagai sarana untuk menghindari perserikatan. Para praktisi ini menjelaskan bahwa fungsi HRM telah kehilangan kekuatan dan kehormatan internal sejak runtuhnya komunisme. Ketika ditanya mengapa ini terjadi, para eksekutif ini secara universal sepakat bahwa di bawah sistem komunis, organisasi harus bersaing untuk karyawan, dan pendendalian atas sumber daya yang langka ini (kemampuan untuk menarik karyawan) memberikan fungsi

kekuatan. Namun, karena ekonomi berpindah ke sistem kapitalis, pengangguran meningkat, sehingga, membuat lebih mudah bagi semua organisasi untuk menarik karyawan.

Fakta bahwa karyawan tidak lagi sumber daya yang langka mengakibatkan penurunan pada fungsi kekuatan dari HRM. Mengingat kemungkinan "kekurangan modal manusia" bahwa banyak organisasi takut, HR bisa menjadi sumber daya yang lebih langka dari yang ada sekarang. Jika hal ini menjadi kasus, sebatas pada fungsi HRM dapat menunjukkan kemampuan untuk memperoleh sumber daya yang langka ini, maka fungsi kekuatan politik internal dapat meningkat secara substansial. Koch dan Mc Grath (1996) atribut asset berharga terdiri dari perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, praktek, produktivitas (biasanya hal ini untuk industri padat modal). Pendapat ini didukung dari Boxall dan Steeneveld (1999). Lepak & Snell (1999) berpendapat keanekaragaman dalam hal nilai berbagi mempunyai prespektif keragaman yang langka dan mempunyai dinamika yang komplek. Youndt dan snell (2001) defrensiak praktek HR terdiri dari , modal manusia, modal soaial, modal organisasi. Modal Manusia terdiri dari ekstensif dan intensif staff, gaji, kompetitif, pelatihan, promosi. Modal social , kepercayaan, berbagi pengetahuan (internal dan eksternal) dan kerja sama tim.

Institusionalisme. Salah satu teori yang baru-baru ini telah berkembang dalam teori organisasi adalah

perspektif intitusional (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1987). Meskipun teori ini saat ini tidak terlalu berkembang dengan baik dan terdiri dari berbagai pendekatan, gagasan institusionalisme mungkin dapat membantu dalam memahami faktor-faktor penentu praktik HRM.

Implikasi dari perspektif institusional untuk SHRM itu penting. Serupa dengan perspektif ketergantungan sumber daya, perspektif institusional mencatat fakta bahwa tidak semestinya semua yang terjadi adalah disengaja dan bahwa tidak semua hasil adalah proses keputusan yang sepenuhnya disadari.

Dengan demikian, hal ini fokus pada kenyataan bahwa tidak semua praktik HRM adalah hasil dari pengambilan keputusan rasional yang berdasarkan tujuan strategi organisasi. Bahkan, banyak praktik HRM mungkin adalah hasil dari proses konstruksi sosial dimana entitas eksternal mempengaruhi penciptaan dan penerapan dari praktik yang mana untuk mencapai legitimasi. Sekali lagi, perhatian fokus pada varians dalam praktik HRM ini tidak dijelaskan dengan proses pengambilan keputusan strategi.

Ditambah lagi, karena sifat inersia dari banyak praktik HRM menurut teori institusional, tugas SHRM mungkin untuk mengatasi institusional aspek dari praktik HRM. Misalnya, terdapat bukti penelitian substansial menunjukkan ketidakabsahan dari wawancara kerja tradisional untuk memprediksi kinerja pekerjaan, namun praktik ini terus berlanjut di banyak organisasi (Janz, Hellervik &

Gilmore, 1986). Sifat institusional dari praktek ini memang membantu untuk menjelaskan penggunaannya yang menerus dalam menghadapi bukti akan ketidakabsahannya. Berapa banyak lagi praktik HRM yang ada terus berlanjut, bukan karena efektivitas mereka, namun karena inersia organisasi?

Sri Harjanti (2004) Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk manajemen perlu mempelajari lebih mendalam sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif, dan meletakkan leverage pada sumber daya yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang. Pergeseran peran dalam fungsi sumber daya manusia telah terjadi dalam beberapa dasawarsa terakhir, seiring dengan berubahnya visi dan misi perusahaan. Perusahaan harus dapat mengelola dengan baik personil yang dimiliki, karena kemampuan perusahaan untuk bersaing akan ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Sekarang sumber daya manusia merupakan asset yang krusial dalam perusahaan karena sangat menentukan kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Vibriwati (2012) Perubahan untuk menjadi lebih baik tidak akan terlepas dari sejumlah tantangan yang akan terus menghadang, berdasarkan konsep persaingan berbasis waktu siapa cepat dia akan menang. Oleh karena itu

organisasi yang ingin terus berkembang harus merespon dengan cepat tantangan-tantangan yang ada. Perusahaan dituntut untuk berubah lebih cepat dari para pesaingnya dengan menerapkan strategi-strategi baru. Tantangan ini menuntut adanya pola pikir baru dalam mengelola organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan fungsi peran SDM serta praktek organisasi yang relevan dengan perubahan lingkungan di era milenium ini, selain organisasi mempunyai keunggulan bersaing dia akan memiliki keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

3. Kesimpulan

RBV juga telah secara luas dikritik karena banyak kelemahan. Kritik sangat berharga untuk memajukan RBV, untuk mengeksplorasi keterbatasan mereka menyiratkan beberapa hal yang dapat digunakan dalam perbaikan dan dapat dilakukan.

RBV dikembangkan sebagai pelengkap organisasi industri. Bain (1968) dan Porter (1979, 1980, 1985) sebagai beberapa pendukung utamanya. Dengan fokus pada paradigma struktur-perilaku-kinerja, Organisasi industri (IO) menempatkan faktor penentu kinerja perusahaan di luar perusahaan, dalam struktur industri itu. Diposisi terhadap pandangan ini, RBV secara eksplisit mencari sumber-sumber *internal sources of a firm's sustained competitive advantage* (SCA) dan bertujuan untuk menjelaskan mengapa perusahaan dalam industri yang sama mungkin berbeda dalam kinerja. Dengan demikian, RBV tidak menggantikan tampilan IO, melainkan

melengkapi itu (Barney, 2002; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf & Barney, 2003).

Keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan mempertimbangkan factor internal dan eksternal perusahaan yang akan dihadapinya. Menanggapi perkembangan lingkungan eksternal perusahaan baik perkembangan ekonomi, pasar,tehnologi,trend social,lingkungan social,setiap perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan agar tetap bertahan dilingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Satu hal yang mutlak dalam perubahan baik dalam hal operasi, system maupun struktur perusahaan karena lingkungan bisnis bersifat dinamis dan sulit untuk dipridiksi.Namun demikian SDM merupakan keunggulan kompetitif yang fital karena pengelolaan sumber daya yang lain tergantung pada penanganan SDM yang ada.Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi bisnis perusahaan akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnisnya.

Daftar Pustaka

1. JURNAL UTAMA

Wright, P.M., McMahan, G.C,1992, Theoretical Perspectives for strategy Human Resource Management, Journal Of Management Vol.18,NO.2

Agustine A.Lado, Mary C.Wilson, 1994,Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-Based perspective.

Wright, P.M.,Benjamin B.Dunford, Scott A.Snell,2001, Human resource and the resource based view of the firm

Sri Harjanti.2004. Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui manajemen sumber daya manusia,beranda vol 4 no 1

Vibriwati.2012. Transformasi organisasi dan perubahan peran fungsi sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

2. JURNAL PENDUKUNG

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage Journal of Management, 17: 99-120

Butler, L E., Faris, G.R., & Napier, NJL 1991. Strategy and human resource management. Cincinnati, OIE Southwestern Publishing Co.

Conner, KR. 1991. A historical comparison of theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the

firm? Journal of Management, 17: 121-154

Dean, I. & Snell, & 1991. Integrated manufacturing and job design: The moderating effect of organization inertia. Academy of Management Journal, 33: 776-804.

Devanna,M.A.,Fombrun,C.J.,&Tichy, N.M(1984). A Framework for Strategic Human Resource Management, Strategic Human Resource Management (Chapt.3.pp.33-51).New York:wiley.

Dubin, R. 1976. Theory building in applied areas. In M. Dunnette (Ed.) Handbook of Industrial and organizational psychology. 17-40. Chicago, IL: Rand McNally

Dyer, L. 1985. Strategic human resources management and planning. In K. Rowland & G. Ferris ,Research in personnel and human resources management, 3: 1-30. Greenwich, CT. JAI Press.

Furl. C M., 1991. Managing culture a, a competitive: An identity-based view of sustainable competitive advantage. Journal of management, 17.191-212.

Jackson S.E., Schuler, R., & Rivero, 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. Personnel Psychology, 42: 727-786

Mahoney, T., & Deckop, J. 1986.Evolution of concept and practice in personnel administration/Human resource management.Journal of Management, 12.223-241.

Miles, R. and Snow, C. 1984.
Designing strategic human
resources systems. *Organizational
Dynamics*, Summer: 36-52

Schuler, R.S., & Jackson, S.E. 1989.
Determinants of human resource
management priorities and
implications for industrial
relations. *Journal of Management*,
15: 89-99.

Schuler, R., & Walker, J.1990. Human
resources strategy: Focusing an
issues and action.
Organizational Dynamics, Summer,
5-19.

Wills, T., & Dyer, L.1984
Business Strategy to human
resource strategy, some

preliminary evidence, paper
presented at the annual meeting of
the academy of
management, Boston.

Wright, P.M., McMahan, G.C, &
McWilliams, A. 1992.
Human resources as a sustained
Competitive advantage: A resource
based perspective. Working
paper, Department of
Management Texas A&M
University.

Zedeck, S., & Cascio, W.1984.
Psychological issues in personnel
decisions. *Annual Review of
Psychology*, 35:461-519.

*) Dosen Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang dan sedang mengambil kuliah S3 konsentrasi MSDM di UKSW Salatiga