
INTEGRASI STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK KINERJA ORGANISASI

Sigit Auliana¹, Iis Nurasih²
^{1,2}Universitas Bina Bangsa

Email : sigit.auliana@binabangsa.ac.id , iis.nurasih@binabangsa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap literatur HRM Strategis dengan mengembangkan pemahaman yang lebih besar tentang integrasi strategis HRM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Metode Penelitian yang digunakan adalah Studi Literatur (Literature Research). Untuk mendapatkan literatur tersebut, diperoleh dengan cara membaca, memahami, mengkritik, dan mereview literatur dari berbagai macam sumber pustaka. Berdasarkan tinjauan literatur untuk memahami tingkat integrasi strategis dan berdampak pada kinerja organisasi, beberapa pertanyaan penelitian dikembangkan terkait dengan faktor yang mengatur integrasi strategis, mengelompokkan organisasi sebagai strategi yang strategis berintegrasi tinggi dan berintegrasi rendah. Asumsi yang berintegrasi tinggi dan rendah mengintegrasikan perusahaan berbeda dalam variabel kinerja utama, seperti, kualitas produk atau service, tingkat produktivitas, kinerja keuangan, kepuasan kerja, tingkat inovasi, komitmen karyawan dan pangsa pasar. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa organisasi di Nepal dapat memiliki keunggulan kompetitif melalui pelaksanaan strategi SDM, seperti membuka departemen SDM, menetapkan program dan kebijakan SDM yang jelas (untuk seleksi rekrutmen, dll.), mendefinisikan strategi bisnis dan SDM secara eksplisit dan melibatkan manajer SDM. Strategi semacam itu bisa dilakukan memiliki dampak langsung dan linier terhadap tingkat kinerja organisasi. Analisis informasi sekunder yang ditunjukkan juga mendukung temuan ini. Ini memberikan hasil meyakinkan lainnya bagi pengambil keputusan kita betapa pentingnya mengintegrasikan bisnis dan Strategi SDM untuk memperbaiki kinerja.

Kata kunci : Strategi SDM, integrasi strategis, kinerja organisasi,

PENDAHULUAN

Salah satu fitur utama manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) adalah keselarasan yang erat dengan strategi bisnis. Hal ini membuat sumber daya manusia (HR) menjadi pusat perumusan strategi bisnis. Integrasi antara strategi bisnis dan SDM telah didokumentasikan dengan baik dan membuat banyak orang menyimpulkan bahwa hubungan erat antara strategi bisnis dan strategi SDM menghasilkan kinerja organisasi yang lebih tinggi.

Akademisi, praktisi dan konsultan berpendapat bahwa jika HRM ingin membuat penambahan nilai bagi organisasi, ia harus menjadi mitra strategis dengan bisnis yang sesuai dengan tujuan bisnis. Sumber daya manusia, baik sebagai buruh dan sebagai fungsi bisnis, secara tradisional dipandang sebagai pusat biaya dan jarang dianggap sebagai sumber penciptaan nilai.

Beberapa dekade terakhir telah melihat HR menjadi aset yang unik dan berbeda, memainkan peran yang semakin penting dalam organisasi. HRM Strategis membangkitkan minat para ilmuwan dan peneliti selama beberapa dekade terakhir. Beberapa sampel besar baru-baru ini dan penelitian lintas industri telah melaporkan bahwa perusahaan yang menggunakan praktik SDM inovatif secara finansial mengungguli perusahaan yang tidak menggunakan praktik semacam itu. Dengan demikian, literatur tersedia dalam praktik HRM yang memang sangat luas. Ini sebagian besar bersifat konseptual dan menyimpulkan bahwa praktik HRM dapat membantu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terutama ketika mereka selaras dengan strategi bersaing perusahaan.

Ada banyak penjelasan tentang integrasi strategis yang berfokus pada bagaimana HRM terintegrasi dengan bisnis. HRM strategis sebagian besar adalah tentang integrasi strategis (Guest, 1997). Integrasi HRM strategis harus mewakili baik dalam perumusan dan implementasi tahapan strategi bisnis. Namun, sedikit sekali penelitian yang dilakukan terhadap Integrasi strategi HRM seperti strategi, sistem dan praktik dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Studi terdahulu nampaknya tidak tertarik untuk mengetahui 'derajat' Integrasi strategi HRM.

Dengan kata lain, sedikit yang diketahui tentang tingkat strategis tentang HRM dalam sebuah organisasi. Begitu pula dengan menghubungkan HRM dengan kinerja organisasi untuk menghubungkan penggunaan praktik HR modern dengan para pemegang saham.

Ada perbedaan yang jelas antara HRM dan Strategic HRM. HRM mengakui Karyawan sebagai salah satu sumber daya organisasi sedangkan fitur utama strategis. HRM adalah menggunakan rencana sesuai dengan strategi bisnis dan karyawan diperlakukan sebagai Sumber daya strategis yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan kepada organisasi. Sebaliknya, HRM kurang menekankan pada perencanaan dan lebih menekankan pada hal tersebut Aspek pengembangan berdasarkan kebutuhan tahunan. Inti dari perbedaan ini terletak pada 'Integrasi strategis' - integrasi HRM dengan strategi bisnis. Kebijakan dan praktik SHRM di berbagai organisasi mungkin berbeda dalam hal tingkat integrasi strategis. Dapat dimengerti bahwa organisasi mencari integrasi strategis SDM yang tinggi, namun sampai saat ini sedikit metode atau alat yang bisa menentukan tingkat Integrasi HRM strategis dalam sebuah organisasi.

Banyak penelitian telah melaporkan adanya korelasi yang signifikan antara efektivitas strategis SDM dan produktivitas, arus kas dan nilai pasar (Arthur, 1994; Barnes and Huselid,

2000; Huselid et al., 1997; MacDuffie, 1995). Peneliti berbeda tentang menghubungkan Strategic HRM dengan Kinerja dan strategi HRM tunggal, beberapa strategis penampilan organisasi.

Hasil hubungan antara Integrasi dan kinerja tidak jelas, dan oleh karena itu hubungan ini dengan Kinerja organisasi tidak jelas atau dipertanyakan. Sedikit yang diketahui, bagaimanapun, tentang faktor yang mempengaruhi integrasi atau efek selanjutnya. Hasil yang berkaitan dengan hubungan antara integrasi dan kinerja tidak diketahui secara eksplisit dan hubungan antara integrasi strategis SDM dengan kinerja organisasi adalah dipertanyakan. Oleh karena itu, ada isu penelitian lain yang muncul: apakah Organisasi yang memiliki berbagai tingkat pengalaman strategis integrasi HRM sesuai dengan tingkat kinerja organisasinya atau tidak.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap literatur HRM Strategis dengan mengembangkan pemahaman yang lebih besar tentang integrasi strategis HRM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

METODE

Metode Penelitian yang digunakan adalah Studi Literatur (*Literature Research*). Untuk mendapatkan literatur tersebut, diperoleh dengan cara membaca, memahami, mengkritik, dan mereview literatur dari berbagai macam sumber pustaka.

Literatur review berisi uraian tentang teori, temuan dan bahan penelitian lain yang diperoleh dari bahan acuan untuk dijadikan landasan kegiatan penelitian. Uraian dalam literatur review ini diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran yang jelas tentang pemecahan masalah yang sudah diuraikan dalam sebelumnya pada perumusan masalah.

Penelitian dimulai dengan penelusuran pustaka yang berhubungan dengan subyek penelitian. Penelusuran pustaka merupakan langkah pertama untuk mengumpulkan informasi yang relevan bagi penelitian. Penelusuran pustaka berguna untuk menghindari duplikasi dari pelaksanaan penelitian. Dengan penelusuran pustaka maka akan dapat diketahui penelitian yang pernah dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Integrasi Strategis

Fitur penting dari SHRM adalah keterkaitannya erat dengan strategi bisnis (Brewster dan Hegewisch, 1994), yang terdiri dari sejauh mana isu HR dipertimbangkan dalam perumusan strategi bisnis (Butler, 1988; Guest, 1989; Brewster dan Larsen, 1992; Beer et al., 1985).

Tingkat integrasi telah menjadi perhatian utama dalam literatur SHRM (Schuler, 1992). Para ilmuwan berpendapat bahwa integrasi menyediakan jangkauan solusi yang lebih luas untuk memecahkan masalah organisasi yang kompleks; Itu menjamin itu Sumber daya manusia, keuangan dan teknologi diberi pertimbangan yang sama dalam setting tujuan dan penilaian kemampuan implementasi dan; pertimbangan SDM berkontribusi, tunduk pada keputusan strategis (Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, 1988).

Tingkat integrasi sering diukur dalam hal manajer SDM, keterlibatan manajer SDM dalam pengembangan strategi bisnis, dan keberadaan pernyataan misi dan strategi bisnis (Butler, 1988; Brewster dan Larsen, 1992; Budhwar dan Sparrow, 1997; Budhwar, 2000; Martell and Carroll, 1995; Chung and Huang, 2005; Schuler, 1992).

Demikian pula, bukti menunjukkan bahwa secara berurutan untuk mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi bisnis dan untuk mencapai kinerja organisasi harus ada bentuk eksplisit atau tersirat dari strategi SDM, terjemahan strategi SDM dalam rangkaian program kerja yang jelas dan kebijakan yang jelas mengenai serangkaian Praktek HRM (Cook dan Armstrong, 1990; Delery dan Doty, 1996; Dietz et al., 2004; Mills, 1985).

Ada konsensus dalam literatur bahwa ada kelebihan yang bisa didapat dari integrasi HRM dengan strategi bisnis. Ada sejumlah besar penelitian yang dilakukan di Eropa, bagaimanapun, bukti dicampur dalam hal implementasi aktual dari gagasan tersebut terkait dengan integrasi Strategi bisnis dengan praktik SDM. Misalnya, temuan Cranet menemukan bahwa senior spesialis SDM memiliki tempat duduk di BOD hanya dalam setengah dari organisasi Inggris; dan sekitar 52 persen manajer HR senior paling banyak berkonsultasi dengan mereka penciptaan strategi perusahaan (Atterbury et al., 2004).

Persentase ini hampir persis sama dengan satu dekade yang lalu. Ada representasi kepala HR yang relatif rendah yang duduk di BOD di perusahaan Belanda dibandingkan dengan Jerman. Proporsi organisasi Jerman di mana departemen SDM diintegrasikan ke dalam proses perumusan strategi (sejak awal) juga lebih tinggi daripada Belanda.

Menariknya, sepertiga organisasi Jerman tidak memiliki strategi SDM; Sedangkan sekitar 85 persen organisasi organisasi Belanda memiliki strategi SDM tertulis atau tidak tertulis (Dietz et al., 2004).

Dalam perbandingan organisasi Austria dan Swiss, ditemukan bahwa persentase organisasi Austria yang melibatkan HRM dalam pengembangan strategi perusahaan mereka lebih tinggi daripada Swiss, yang di sisi lain, menunjukkan persentase eksekutif SDM yang jauh lebih tinggi terhadap BOD (Erten et. Al., 2004).

Buyens et al. (2004) menemukan bahwa Perancis memiliki partisipasi SDM tertinggi di semua negara Europea. Proporsi organisasi Spanyol dengan representasi SDM di BOD secara signifikan lebih tinggi daripada bahasa Portugis (Cunha et al., 2004). Di sebagian besar negara barat, direktur HR biasanya adalah spesialis SDM dibawa dari luar organisasi (Cranet, 2005). Budhwar dan Boyne (2004) menunjukkan bahwa baik di sektor publik maupun swasta di Inggris, sekitar 12 persen manajer senior direkrut dari spesialis non-personil dan mayoritas (di atas 50 persen) di antaranya direkrut dari spesialis personalia.

Organisasi harus menerjemahkan Strategi SDM mereka menjadi program kerja yang jelas sehingga mudah dilaksanakan. Menurut beberapa penelitian, 50-66 persen organisasi Eropa telah menerjemahkan Strategi HR dengan program kerja HR yang jelas (Koubek dan Vatchkova, 2004; Budhwar dan Boyne, 2004).

Di Asia Selatan, penelitian dari organisasi India mendominasi (Agarwala, 2003; Singh, 2003; Chand dan Katou, 2007; Bjorkman dan Budhwar, 2007; Budhwar dan Boyne, 2004; Bordia dan Blau, 1998; Rao et al., 1994; Yadapadithaya, 2000). Budhwar dan Sparrow (1997) menunjukkan bahwa sejumlah kecil organisasi India (antara 5 dan 14,6 persen) telah melibatkan manajer SDM untuk merumuskan pengembangan strategi bisnis (Budhwar and Sparrow, 1997; Budhwar dan Boyne, 2004). Penelitian lain menunjukkan bahwa 28,5 persen memiliki strategi personalia tertulis, 35,8 persen memiliki strategi tidak tertulis (Budhwar and Sparrow, 1997); Dan di sektor publik 30,9 persen dan di sektor swasta 25 persen organisasi telah menulis strategi personal di India (Budhwar dan Boyne, 2004).

Bukti dari negara-negara Asia Selatan lainnya terbatas. Misalnya, praktik HRM Di Bangladesh ditandai dengan nepotisme, favoritisme dan intervensi politik yang tinggi (Haque, 2011; Chowdhury dan Mahmood, 2012; Salman, 2009). Bukti dari Pakistan menunjukkan bahwa

mempekerjakan sebagian besar berdasarkan rekomendasi dari serikat pekerja dan bukan jasa, dan upah tidak kompetitif di Pakistan (Khilji, 2002, 2004; Khilji dan Wang, 2006).

Ada omset tenaga kerja yang tinggi dan fleksibilitas kerja di Sri Lanka (Jinadasa dan Wickramasinghe, 2005; Mattis, 1990). Manajemen SDM yang strategis dalam konteks ke Nepal dapat dikatakan sebagai tahap awal dimana hanya 56 persen organisasi memiliki strategi bisnis tertulis (Cranet, 2005; Adhikari dan Gautam, 2007)

Integrasi Strategis untuk Kinerja Organisasi

Banyak penulis telah meneliti masalah kinerja HR untuk menguji hubungan antara praktik HR dan efisiensi organisasi dan efektivitas dalam dekade terakhir (Becker dan Gerhart, 1996; Guest, 1997; Ulrich, 1997; Kaplan dan Norton, 1992).

Kebutuhan akan HR - debat kinerja sangat populer karena upaya untuk meningkatkan bottom line. Model pencocokan memprakarsai debat dan menyarankan bahwa jika organisasi gagal mengikuti aktivitas SDM yang tepat, model tersebut akan diliputi oleh inefisiensi (Fombrun et al., 1984).

Penulis telah berusaha untuk menemukan hubungan antara praktik SDM dan hasil organisasi dan menyimpulkan bahwa praktik SDM dapat membuat perbedaan hasil bisnis (Kaplan dan Norton, 1992; Ulrich, 1997). Legge (1995) berpendapat bahwa SDM itu berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif dan karenanya mereka harus dibuat secara efektif dengan kebijakan yang sama konsistennya dengan komitmen promosi. Sejauh menyangkut hubungan antara HRM dan kesuksesan ekonomi perusahaan, ada banyak bukti bahwa dampak praktik SDM terhadap kinerja perusahaan dapat ditingkatkan lebih jauh bila praktik disesuaikan dengan persyaratan kompetitif yang melekat dalam postur strategis perusahaan (Youndt Et.al., 1996).

Perdebatan untuk membangun hubungan yang berarti antara HRM dan organisasi Kinerja telah berlangsung selama bertahun-tahun, dan tidak terbatas pada bidang Integrasi strategis (Roger dan Wright, 1998). Bukti bahwa persepsi kinerja organisasi telah dikaitkan dengan sejumlah hasil kerja penting termasuk kepuasan kerja, komitmen, turnover, produktivitas, kualitas produk, inovasi, return on investment, return on aset dan imbal hasil ekuitas (Fey et al., 2000; Hoque, 1999; Singh, 2003; Sheppeck dan Militello, 2000; Huselid, 1995; Dyers and Reeves, 1995; Tamu, 1997; Delery, 1998).

Schuler dan MacMillan (1984) percaya bahwa peningkatan HRM yang efektif adalah Profitabilitas perusahaan. Pengukuran kinerja ini dikelompokkan menjadi variabel keuangan dan non-finansial per variabel kinerja (lihat Huselid, 1995). Untuk memeriksa hubungan antara SDM dan kinerja, Dyer dan Reeves (1995) mengajukan empat jenis variabel pengukuran yang penting: hasil HR, hasil organisasi, hasil keuangan atau akuntansi dan hasil pasar saham. Mereka mengusulkan agar integrasi strategis berdampak langsung pada hasil SDM, diikuti oleh hasil organisasi, keuangan dan pasar modal.

Huselid (1995) telah menemukan bahwa organisasi yang menghubungkan praktik HRM dengan strategi melaporkan hasil kinerja keuangan yang lebih tinggi. Youndt dkk. (1996) mendukung hal ini, lebih khusus lagi sehubungan dengan kesesuaian antara praktik HRM dan strategi kualitas. Arthur (1994) membandingkan dua strategi HRM dan menemukan bahwa pendekatan komitmen menghasilkan efisiensi tenaga kerja yang lebih besar dan tingkat penurunan yang lebih rendah. Dapat disimpulkan bahwa praktik HRM dapat membantu menciptakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan, terutama bila praktik semacam itu sesuai dengan strategi bisnis perusahaan (Begin, 1991; Butler et al., 1991; Cappelli and Singh, 1992; Jackson and Schuler, 1995; Porter, 1985; Schuler, 1992; Wright dan McMahan, 1992).

Ada kemungkinan bahwa integrasi erat HRM dengan strategi bisnis mengarah pada pengurangan biaya (Brewster, 1999). Perusahaan yang mencapai fit vertikal yang ketat antara strategi dan manajemen SDM berkinerja lebih baik daripada rekan mereka yang memiliki hubungan yang terputus-putus (Baird dan Meshoulam, 1988; Boxall, 1991; Truss and Gratton, 1994).

Kinerja organisasi perusahaan yang mencapai keterkaitan strategis antara strategi bisnis dan strategi HRM lebih unggul dari pada perusahaan yang tidak mencapai keterkaitan seperti itu (Huang, 2001).

Bird dan Beechler (1995) menetapkan bahwa kinerja karyawan di perusahaan yang berhasil menerapkan konsep fit strategis itu jauh lebih baik daripada perusahaan yang tidak melakukannya. Salah satu argumen yang terpenting di bidang HRM adalah praktik SDM yang konsisten dengan dukungan strategi organisasi lebih efektif daripada yang tidak (Miles and Snow, 1984; Schuler dan Jackson, 1987; Truss dan Gratton, 1994). Beberapa penelitian di India mengungkapkan meningkatnya minat peneliti di bidang keterkaitan antara HRM dan kinerja organisasi terutama

dalam situasi pasca pembebasan (Budhwar dan Sparrow, 1997; Singh, 2003; Budhwar dan Boyne, 2004).

Berdasarkan analisis tanggapan kuesioner dan komentar wawancara yang dilakukan oleh Abang Ekhsan Abang Othman di dua perusahaan multinasional Jepang di Malaysia, diperoleh beberapa temuan dan implikasi kunci tentang integrasi strategis SDM dengan Strategi bisnis / perusahaan meliputi:

- (1) Kedua perusahaan tersebut memiliki pernyataan misi, pernyataan perusahaan dan bisnis / strategi perusahaan dan strategi SDM. Ini adalah penentu penting untuk Integrasi proses strategi, tanpa integrasi strategis tidak mungkin
- (2) Representasi SDM di tingkat dewan dan hubungan pelaporan langsung dengan Managing director memungkinkan HR untuk memberikan kontribusi signifikan, yang mengarah pada dukungan dan komitmen dari MDs dan manajemen lini.
- (3) HR terlibat langsung dalam pengambilan keputusan kritis dan proses formulasi strategi bisnis sejak awal / tahap paling awal. Masalah SDM itu diperhitungkan bersamaan dengan strategi bisnis / perusahaan.
- (4) Partisipasi luas dan hubungan yang erat antara HR dan manajer lini bersama-sama memberikan kontribusi untuk memecahkan masalah bisnis. Peran luas dimainkan oleh SDM di kedua perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap keterlibatan SDM.
- (5) Manajemen dengan jelas mengakui pentingnya keterlibatan SDM di Indonesia Pengambilan keputusan strategis, integrasi strategi SDM dan kontribusinya dari HR ke garis bawah. Yang penting, pandangan HR didengar dan ditindaklanjuti.
- (6) Latar belakang karir dan kredibilitas manajer SDM dapat memberikan tingkat operasi bisnis yang diperlukan untuk memainkan bisnis yang efisien dan efektif peran mitra dengan manajemen lini dan menjadi perwakilan yang kredibel di pembuatan keputusan manajemen dewan.

Berdasarkan tinjauan literatur untuk memahami tingkat integrasi strategis dan berdampak pada kinerja organisasi, beberapa pertanyaan penelitian dikembangkan terkait dengan faktor yang mengatur integrasi strategis, mengelompokkan organisasi sebagai strategi yang strategis berintegrasi tinggi dan berintegrasi rendah. Asumsi yang berintegrasi tinggi dan rendah mengintegrasikan perusahaan berbeda dalam variabel kinerja utama, seperti, kualitas produk atau

service, tingkat produktivitas, kinerja keuangan, kepuasan kerja, tingkat inovasi, komitmen karyawan dan pangsa pasar.

Pernyataan misi yang ada, strategi bisnis dan strategi HRM banyak membantu mengembangkan integrasi antara strategi bisnis dan HRM. Dalam Organisasi di Negara Nepal, bentuk eksplisit pernyataan misi di 71 persen organisasi menunjukkan bahwa mereka mampu mendefinisikan alasan komersial dan target pasar mereka . (Lihat Tabel I).

Tabel 1. Keberadaan Pernyataan Misi, Strategi Bisnis dan HRM Strategi (%)

Main sector of business	Mission statement		Business strategy		HRM strategy	
	Yes written	Yes unwritten	Yes written	Yes unwritten	Yes written	Yes unwritten
Commercial banks	93	7	87	7	67	13
Manufacturing and processing	92	8	50	33	8	33
Insurance companies	73	20	60	20	33	40
Finance companies	59	23	39	23	14	18
Development banks	75	25	63	13	38	25
Others	54	9	46	27	18	36
Total	71	17	52	21	26	25

Tampaknya manajemen puncak sebagian besar organisasi sadar akan formalisasi pernyataan misi eksplisit. Adanya bentuk eksplisit strategi bisnis di bank komersial jauh lebih banyak dibandingkan dengan sektor usaha lainnya. Hampir 50 persen organisasi menunjukkan bahwa mereka memiliki "tidak ada Strategi SDM "atau mereka" tidak tahu".

Meskipun, 71 persen organisasi telah menulis pernyataan misi dan 52 persen telah menulis strategi bisnis dan 26 telah menulis Strategi HRM menunjukkan hasil yang menarik dari kesadaran strategis pada tingkat fungsional.

Perumusan pernyataan misi tidak efektif untuk merumuskan tulisan dan strategi bisnis tak tertulis dan HRM. Sebenarnya 17 persen organisasi memiliki pernyataan misi tidak tertulis dan 21 persen memiliki strategi bisnis tidak tertulis dan 25 persen organisasi memiliki strategi HRM tidak tertulis yang kurang memperhatikan tingkat fungsional pelaksanaan misi.

Di India 35 persen organisasi memiliki Strategi tidak tertulis dan 28,5 persen organisasi memiliki strategi personalia tertulis (Budhwar dan Sparrow, 1997).

Relativitas ini ditunjukkan dalam sebuah studi baru-baru ini terhadap tiga global Perusahaan India dengan (235 manajer) saat bukti dipresentasikan secara positif terkait praktik HRM dengan kinerja organisasi (Khandekar dan Sharma, 2005).

Keberadaan departemen SDM yang efektif membantu mencapai tujuan strategis Integrasi melalui pengelolaan SDM yang lebih efektif dan dengan merumuskan serangkaian kebijakan SDM yang koheren (Guest and Peccei, 1994).

Keberadaan departemen SDM di 67 persen organisasi dengan jelas menunjukkan bahwa ada pilihan lain untuk mengatur dan mengelola SDM dalam organisasi. Misalnya, survei Cranet (2005) di masa lalu mengungkapkan bahwa manajer lini berbagi tanggung jawab total HR secara keseluruhan 50 persen organisasi. Dalam kasus India, 56,8 persen sektor publik dan 46,4 Persen organisasi sektor swasta telah memiliki departemen SDM formal.

Darimana manajer SDM dipilih saat posisi kosong merupakan salah satu perhatian utama untuk adopsi integrasi strategis. Pemilihan manajer SDM dari sumber internal organisasi seperti dari departemen HR, personil dan ahli non personalia dari organisasi yang sama adalah bentuk pengangkatan yang paling umum di beberapa negara.

Di perusahaan India yang besar persentase organisasi menunjuk manajer SDM dari spesialis personalia di luar organisasi (Budhwar dan Boyne, 2004). Pengelola SDM di organisasi Nepal kurang berkonsultasi selama perumusan strategi bisnis dibandingkan dengan organisasi India. Namun, masih 39 persen Organisasi tidak berkonsultasi dengan manajer SDM pada tahap perumusan strategi apa pun.

Hasil ini menunjukkan kesempatan yang buruk untuk mengintegrasikan isu SDM dalam berbagai tahap perumusan strategi rata-rata, hanya 19 persen organisasi yang mengindikasikan bahwa mereka memiliki program kerja yang jelas untuk implementasi strategi SDM. Tetapi Posisi bank umum lebih baik dari pada organisasi di sektor lain.

Jelas bahwa di mana ada sedikit strategi SDM, ada kemungkinan lebih sedikit perumusan serangkaian program kerja yang jelas untuk menerapkan strategi semacam itu dan kondisi yang sama terjadi di perusahaan-perusahaan Nepal. Sementara menganalisis angka perbandingan sektor yang berbeda, posisi integrasi bank umum lebih baik dari pada dibandingkan dengan sektor lain dalam hal keberadaan departemen SDM, adanya program kerja SDM yang jelas dan konsultan manajer SDM sejak awal strategi bisnis persiapan.

Dalam sebuah studi oleh Brewster dan Larsen (1992), 66 persen atau organisasi akan menjadi dikategorikan memiliki integrasi rendah dan 33,6 persen jatuh ke dalam kategori integrasi tinggi. Organisasi Integrasi tinggi juga memiliki pernyataan misi, strategi bisnis SDM dan melibatkan manajer SDM dalam pembuatan strategi bisnis.

Tabel 2. Integrasi Strategis HR dan Kinerja Organisasi

Perceptual organizational performance in terms of	Nature of organizations						t value ^a	p-value
	High strategic integrating organization			Low strategic integrating organization				
	Mean	SD	SE	Mean	SD	SE		
Quality of product or service	4.2414	0.57664	0.10708	3.8421	0.73126	0.08388	2.935	0.005
Level of labor productivity	4.2069	0.72601	0.13482	3.4211	0.75301	0.08638	4.908	0.000
Financial performance	4.0690	0.65088	0.12087	3.5263	0.82420	0.09454	3.536	0.001
Employee satisfaction	3.9655	0.77840	0.14455	3.3421	0.79251	0.09091	3.651	0.001
Rate of innovation	3.9310	0.75266	0.13977	2.9868	0.82451	0.9458	5.595	0.000
Employee commitment	4.1724	0.80485	0.14946	3.4474	0.80655	0.09252	4.125	0.000
Market share	4.1724	0.80485	0.14946	3.2632	0.82249	0.09435	5.144	0.000

Note: ^aEqual variance not assumed

Dari tabel di atas, organisasi berintegrasi tinggi menjaga kualitas produk, tingkat produktivitas, kinerja keuangan, kepuasan karyawan, tingkat inovasi, komitmen ketenagakerjaan dan pangsa pasar dibandingkan dengan organisasi berintegrasi rendah.

Lebih jauh lagi, untuk memeriksa kinerja keuangan dari 29 organisasi berintegrasi tinggi di Nepal, empat ukuran kinerja seperti, NWPS, NPAT, EPS dan harga penutupan selama tiga tahun terakhir dengan jelas menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan berintegrasi tinggi melakukan dengan baik dalam semua hal ini pada empat variabel kinerja tersebut. Ini jelas menunjukkan bahwa hampir semua organisasi berintegrasi tinggi berkinerja baik.

Seperti India dan negara lainnya dalam kasus Nepal, meskipun negara tersebut memasuki liberalisasi dan proses privatisasi, sangat sedikit pengambil keputusan dan akademisi yang mengenal dinamika konsep dan praktik HRM baru. Sebenarnya, ada kekurangan pekerjaan penelitian di bidang ini.

Studi ini menyediakan Hasil memuaskan adanya pernyataan misi tertulis yaitu sebesar 71 persen organisasi. Di sebagian besar negara-negara Eropa sebagian besar perusahaan memiliki Strategi bisnis tertulis mulai dari 55 hingga 85 persen perusahaan (Cranet, 2005).

Mengenai strategi bisnis tertulis, 52 persen organisasi memiliki strategi seperti itu, Yang berada di kisaran 50-80 persen) dari sebagian besar negara yang terlibat dalam Cranet Survei. Namun, sejauh menyangkut strategi SDM tertulis ada konflik

Hasil. Survei Cranet (2005) menggambarkan bahwa 56 persen organisasi Nepal telah menulis strategi SDM, yang sangat berbeda dengan penelitian yang membuktikan bahwa hanya 26 persen organisasi yang telah menulis strategi SDM. Dalam studi sebelumnya, organisasi yang merespons telah menganggap peraturan dan peraturan SDM mereka sebagai strategi tertulis utama.

Hampir 61 persen organisasi melibatkan manajer SDM dalam beberapa bentuk pada saat perumusan strategi. Ini cukup memuaskan indikator integrasi dalam organisasi ini. Namun masih 39 persen organisasi tidak berkonsultasi dengan manajer SDM pada tahap apapun dalam perumusan strategi.

Dengan menggunakan metode analisis Gratton dan Truss (2003), ditemukan bahwa ada 28 persen berintegrasi tinggi dan 72 persen organisasi berintegrasi rendah. Yang berarti bahwa organisasi berintegrasi yang tinggi secara signifikan berbeda dari organisasi berintegrasi rendah dalam menjalankan strategi SDM yang berbeda.

Mengenai pertanyaan organisasi berintegrasi tinggi melakukan kinerja yang lebih baik daripada organisasi berintegrasi rendah, hasil empiris jelas memberikan bukti yang signifikan hubungan antara strategi bisnis dan strategi SDM yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Organisasi berintegrasi Tinggi memiliki kinerja lebih baik daripada organisasi berintegrasi rendah.

Hasil yang paling signifikan dari penelitian ini adalah organisasi berintegrasi yang tinggi berhasil meningkatkan produktivitas tenaga kerja, inovatif, meningkatkan Komitmen karyawan di tempat kerja dan memperluas pangsa pasar.

Hasil ini konsisten dengan argumen banyak penulis termasuk Huselid (1995), Hoque (1999), Tamu (1997) dan Brewster (1999).

Lebih jauh lagi, kita semua harus tahu itu organisasi yang mengintegrasikan dapat mengembangkan solusi yang lebih luas Masalah organisasi yang kompleks (Leng nick-Hall dan Lengnick Hall, 19 88). Oleh karena itu, hasil penelitian yang diuji ini dengan jelas menyatakan bahwa mengintegrasikan organisasi untuk memecahkan masalah organisasi mereka yang kompleks di Nepal juga.

Hasil di atas konsisten dengan temuan Huselid (1995), Shepeck dan Militello (2000), Schuler dan MacMillan (1984), Dyer dan Reeves (1995) dan Singh (2003) dan mendukung untuk mencapai kesimpulan bahwa organisasi-organisasi masyarakat internasional yang mengintegrasikan dengan baik berhasil secara finansial.

Hasil penelitian ini berpendapat berbeda dari pengamatan Adhikari dan Muller (2001), Adhikari dan Gautam (2007) dan Gautam dan Davis (2007) dan menyarankan agar para pembuat keputusan Nepal sekarang menyadari nilai SDM untuk kinerja organisasi dan mendukung harapan terhadap Kualitas kehidupan kerja oleh pemimpin Nepalese (Adhikari dan Gautam, 2010).

SIMPULAN

Artikel ini berusaha mengumpulkan pemikiran banyak pakar SDM untuk membiasakan konsep dan praktik strategi bisnis-integrasi SDM. Dalam situasi seperti ini, tinjauan literatur yang disajikan untuk membantu memahami secara teoritis bagaimana SDM dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa organisasi di Nepal dapat memiliki keunggulan kompetitif melalui pelaksanaan strategi SDM, seperti membuka departemen SDM, menetapkan program dan kebijakan SDM yang jelas (untuk seleksi rekrutmen, dll.), mendefinisikan strategi bisnis dan SDM secara eksplisit dan melibatkan manajer SDM.

Strategi semacam itu bisa dilakukan memiliki dampak langsung dan linier terhadap tingkat kinerja organisasi. Analisis informasi sekunder yang ditunjukkan juga mendukung temuan ini. Ini memberikan hasil meyakinkan lainnya bagi pengambil keputusan kita betapa pentingnya mengintegrasikan bisnis dan Strategi SDM untuk memperbaiki kinerja.

Artikel ini berkontribusi dalam teori HRM untuk negara berkembang tentang peran meyakinkan Bisnis dan strategi HRM untuk meningkatkan kinerja organisasi. Artikel ini membuka pintu berdiskusi untuk semua yang terlibat dan tertarik untuk mengetahui seberapa penting bisnis strategi-integrasi SDM untuk organisasi bahkan di negara-negara berkembang sekalipun dalam rangka maksimalkan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abang Othman Abang Ekhsan (2016). Strategic Integration of Human Resource Management Practices. *Cross Cultural Management : An International Journal*, Vol 16 No 2: pp 197-214.
Adhikari, D.R. and Gautam, D.K. (2007), "Empowering Nepalese managers for organizational

-
- performance ”, paper presented at 12th International Colloquium of Asia Pacific Researchers in Organization Studies (APROS), Management Development Institute, Gurgaon , December , pp. 9-12.
- Adhikari, D.R. and Gautam, D.K. (2010), “ Labour legislations for improving quality of work life in Nepal ”, International Journal of Law and Management , Vol. 52 No. 1, pp. 40-53.
- Asfar, A. H., & Anggraeni, R. (2020). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN SERANG. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(01), 17-29.
- Ashok Chanda, (2008). *HRM Strategic Integration & its relative effects on Organizational Performance*, Thesis : University of South Australia, Adelaide 5000, Australia
- Ayse Oya Ozcelik and Fulya Aydinli (2006), Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 4 : pp. 310-327
- Gautam Dhruba Kumar, (2015). Strategic Integration of HRM for Organizational Performance: Nepalese Reality. *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol 4 No 1: pp 110-128.
- Michael Losey, Sue Meisinger, Dave Ulrich. (2005). *Future of Human Resource Management* . John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA
- Michael Armstrong, (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* , KoganPage, London, United Kingdom
- Wijayanto, H., & Olde, S. (2020). DINAMIKA PERMASALAHAN KETENAGAKERJAAN DAN PENGANGGURAN DI INDONESIA. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 85-94.