

PERAN STRATEGIS MANAJER DALAM MANAJEMEN SDM

Oleh;

Muchtar Ahmad

Dosen FEB Universitas Negeri Gorontalo

ABSTRAK

Manajemen Strategis adalah proses dari mengidentifikasi dan melakukan perencanaan strategis organisasi. Tahap Dasar di proses manajemen strategis meliputi penentuan bisnis, melakukan audit eksternal dan internal, merumuskan arah yang baru, menerjemahkan misi menjadi tujuan strategis, formulasi strategi untuk mencapai tujuan strategis, implementasi, dan mengevaluasi kinerja. Perbedaan di antara level-korporat, competitive-level, dan strategi fungsional. Korporat strategi meliputi; strategi diversifikasi, integrasi vertikal, integral horisontal, ekspansi geografis, dan konsolidasi. Strategi persaingan utama meliputi kepemimpinan biaya, pembedaan, dan fokus. Strategi Fungsional merefleksikan kebijakan departemen spesifik yang penting dalam melakukan strategi persaingan bisnis.

Kata Kunci; Peran, Strategi dan MSDM

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Ulrich, 1991). Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan strategy sumber daya manusia harus relevan terhadap penyusunan strategy bisnis (Schuller & Jackson, 1992). Tentu saja ini akan membutuhkan komitmen akan keterlibatan lebih tinggi dari staf SDM.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (*Human Resources Management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan ‘*bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain*’, maka MSDM memfokuskan pada “*orang*” baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik lagi manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (*profit organization*) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (*non-profit organization*) menjadi ‘*hidup*’ dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja (Gary Dessler, 2011,h.6). Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki. Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau manufakturing mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin *fax*, fotokopi, mesin cetak, komputer personal (PC), *internet*, *chatting*, *facebook*, *laptop*, *hand phone*, *blackberry* yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SDM dalam organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (Management Science) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

Tidak heran jika sekarang untuk SDM yang handal digunakan terminologi human capital yang semakin santer kita dengar. Lawas mata kuliah MSDM sesuai dengan fungsi MSDM yaitu hal ihwal staffing dan

personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka scope MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Dan aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Drucker adalah semakin besarnya peran nilai pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan datang.

Ruang Lingkup Bahasan

Gary (2011:97) mengungkapkan bahwa ruang lingkup Bab III mencakup beberapa hal penting yang saling berkaitan sebagaimana yang tergambar pada gambar dibawah ini;



Bagan 1; Struktur Peran Manajer Dalam Strategi MSDM

Dengan demikian pada pembahasan bab 3 tentang peran manager dalam strategi manajemen sumber daya manusia akan membahas beberapa hal antara lain ;

1. Mengapa Perencanaan Strategi Penting Bagi manajer.?
2. Bagaimana Dasar Perencanaan Manajemen?
3. Bagaimana Proses Strategi Manajemen?
4. Bagaimanakah Tipe-Tipe Strategi ?
5. Bagaimanakah Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia ?

Tujuan

Adapun yang menjadi tujuan penyusunan makalah ini adalah untuk mengetahui ;

1. Perencanaan Strategi Penting Bagi manajer
2. Dasar Perencanaan Manajemen
3. Proses Strategi Manajemen
4. Tipe-Tipe Strategi
5. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia
6. Membangun Sistem Kerja mandiri yang berkinerja Tinggi

PEMBAHASAN

2.1 Mengapa Perencanaan Strategi Penting Bagi Manager

Mengapa kita harus mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi ? *Pertama*, untuk menggali potensi manusia dalam organisasi sehingga dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin. *Kedua*, manusia sebagai makhluk sosial yang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan (*wants*) dan kebutuhannya (*needs*) yang harus dipenuhi. *Ketiga*, manusia memiliki cita-cita untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya. *Keempat*, organisasi adalah kumpulan orang-orang. Kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. *Kelima*, organisasi dibentuk bukan hanya dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang sehingga kebutuhan SDM harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif.

Pentingnya MSDM menurut Fischer, et.al (1993, h.19) mencakup berbagai kegiatan yaitu :

- Staffing/Human Resource Planning* : Perencanaan Sumber Daya Manusia.
- Organization/Employee Development* : Pengembangan Pegawai/Organisasi.
- Compensation/Employee Relations* : Hubungan Pegawai atau Karyawan/Kompenasi.
- Employee Support* : Dukungan Pegawai.
- Legal Requiriments/Compliance* : Rekrutmen Legal/Keluhan.
- Labor/Union Relations* : Serikat/Organisasi Buruh
- Policy Adherence* : Kebijakan
- Administrative Services* : Pelayanan Administrasi.

Peran MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006,h.57) dapat digambarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1; Tinjauan Peran MSDM

Tinjauan	Peran Administratif	Peran Operasional dan Penasehat	Peran Strategis
Fokus	Pemrosesan administratif dan penyimpanan catatan	Dukungan operasional mewakili karyawan	Seluruh organisasi
Pemilihan Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka panjang (2-5 tahun)
Aktivitas Khusus	Memberikan tunjangan karyawan Memberikan orientasi karyawan baru Memberikan kebijakan dan prosedur SDM Mempersiapkan laporan pekerjaan yang sama.	Mengatur program-program kompensasi Merekrut dan menyeleksi lowongan sekarang ini Mengadakan pelatihan keselamatan Menyelesaikan keluhan-keluhan karyawan Mengemukakan kekhawatiran karyawan	Mengevaluasi tren dari persoalan angkatan kerja Terlibat dalam perencanaan pengembangan angkatan kerja masyarakat Membantu restrukturisasi dan perampingan organisasi Menganjurkan merger dan akuisisi Merencanakan strategi kompensasi

Sumber : Mathis dan Jackson (2006,h.57)

MSDM memberikan kontribusi efektivitas organisasi yang mencakup sebagai berikut (Jhon Ivancevich, 2007,h.10) :

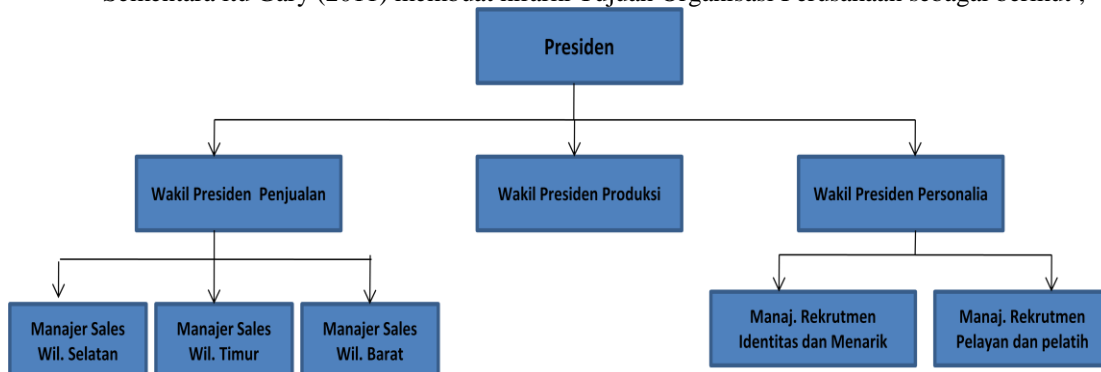
- Membantu organisasi dalam mencapai tujuan
- Memperkerjakan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara efisien.
- Memenuhi organisasi dalam hal pegawai yang terlatih dan termotivasi.
- Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri.
- Mengkomunikasikan kebijakan SDM kepada semua pegawai/karyawan.
- Membantu dalam memelihara kebijakan etika dan perilaku tanggung jawab sosial.
- Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling menguntungkan dari individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat.

Sampai sejauh mana peran MSDM dalam organisasi ? Fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi sekurang-kurangnya meliputi aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan dan manajemen pemasaran. MSDM adalah salah satu fungsi utama dari organisasi tersebut. Mengapa demikian ? karena di dalam fungsi-fungsi lain tersebut tidak akan bisa berjalan tanpa adanya peran dari SDM yang memiliki kualitas yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi itu.

Gratton dalam Mullins (2005, hal.747) menyatakan 4 (empat) proposisi dasar yang ada kaitannya dengan organisasi yaitu :

- There are fundamental differences between people as an asset and the traditional asset of finance or technology.*
(terdapat perbedaan yang mendasar antara orang sebagai asset dan asset tradisional dari keuangan atau teknologi) ;
- An understanding of these fundamental differences creates as a whole new way of thinking and working in organizations, a shift in mind-set.* (memahami perbedaan yang mendasar akan menciptakan pandangan baru secara menyeluruh mengenai pemikiran dan pekerjaan dalam organisasi, yaitu suatu pergeseran pola 4iker) ;
- Business strategies can only be realized through people.*
(strategi usaha hanya dapat dilaksanakan dengan menggunakan manusia) ;
- Creating a strategic approach to people necessitates a strong dialogue across the organization.*
(menciptakan pendekatan strategi dengan mengutamakan manusia suatu dialog yang kuat dalam organisasi).

Sementara itu Gary (2011) membuat hirarki Tujuan Organisasi Perusahaan sebagai berikut ;



Bagan 2; Hirarki Tujuan Organisasi

2.2 Dasar Perencanaan Manajemen

Manajemen menurut Robbin dan Coulter (2007,h.8) adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisien berarti memperoleh output terbesar dengan input terkecil; digambarkan sebagai “*melakukan segala sesuatu secara benar*”. Efektif adalah menyelesaikan kegiatan-kegiatan sasaran organisasi dapat tercapai; digambarkan sebagai “*melakukan segala sesuatu yang benar*”.

Menurut Gary (2011;99) bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan adalah bagaimana menciptakan sebuah rencana untuk membangun karir yang lebih baik, antara lain dengan memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut;

- 1) Menetapkan satu rencana tentative.
- 2) Buat ramalan, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dari rencana tersebut.
- 3) Tentukan apa alternative, jika rencana tidak tercapai sepenuhnya.
- 4) Melakukan Evaluasi awal.
- 5) Akhirnya, menerapkan dan mengevaluasi rencana anda.

Menyatukan Perencanaan bisnis

Semua perencanaan menghasilkan satu perencanaan bisnis. Perencanaan bisnis menyediakan satu hal-hal yang berhubungan dengan beberapa pandangan situasi perusahaan hari ini dan dari perusahaan lainnya serta tujuan dan rencana masing-masing departemen pada 5 tahun. Para manajer sebagian besar sering menggunakan istilah "perencanaan bisnis" dalam hubungan dengan bisnis lebih kecil. Hal ini dilakukan karena rencana investor atau pemilik dana ingin melihat sebelum menawarkan uang kepada perusahaan.

Dalam perencanaan bisnis secara umum tidak ada aturan kaku mengenai apa beberapa isi rencana. Bagaimanapun, mereka biasanya meliputi, pada salah satu; (1) uraian bisnis (mencakup kepemilikan dan produk atau layanan), (2) rencana pemasaran, (3) finansial merencanakan, dan (4) manajemen atau rencana personil. Dengan demikian bahwa perencanaan bisnis tanpa alternatif dapat memandu setiap Departemen fungsional dalam perusahaan; baik dari penjualan dan pemasaran ke manufaktur serta keuangan.

Bagaimana Manager Melakukan Perencanaan Objektif

Finansial merupakan tujuan utama perusahaan, maka garis dasarnya adalah penguatan perencanaan. Perencanaan harus memutuskan perusahaan harus melakukan apa, dan kemudian untuk menyatakan apa yang diinginkan perusahaan dengan tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Perencanaan yang “Cerdas” adalah perencanaan tujuan yang efektif oleh karena itu keterampilan memanaj perusahaan penting. Pengalaman para

manajer dengan cara membuat perencanaan yang sederhana dan efektif untuk memeriksa apakah tujuannya baik atau tidak, maka symbol yang baik dalam merencanakan tujuan perusahaan dengan "CERDAS".

Bagaimana Merancang Motivasi menjadi Tujuan

Tujuan hanya bermanfaat jika karyawan memahami nilai motivasi yang akan dicapainya. Penelitian dikenal sebagai penentuan sasaran yang menggunakan penglihatan atau pengamatan mendalam tentang rancangan motivasi sebagai tujuan. Saran Yang peril diikuti antara lain;

- 1) Berikan tugas dengan tujuan khusus.
Karyawan yang mempunyai tujuan khusus biasanya melakukan pekerjaan lebih baik dari pada itu yang tidak berdasarkan tujuan khusus dengan bawahan. subordinat dari pada perencanaan tidak ada tujuan atau menceritakan kepada bawahan maka akan melakukan pekerjaan menjadi lebih baik, dan hal ini paling efektif dan sederhana untuk memotivasi bawahan.
- 2) Berikan Tugas dengan terukur pada tujuan
Selalu mencoba untuk menyatakan tujuan dalam kaitan dengan nomor, dan meliputi tanggal sasaran atau batas waktu.
- 3) Berikan Tugas Menantang
Tujuan harus bisa menantang, tetapi tidak begitu sulit bagi mereka untuk mencapainya atau realistis.
- 4) Mendorong Partisipasi.
Di dalam manajemen karier, kita akan menghadapi keputusan yang harus dilakukan atau dikatakan kepada karyawan tentang tujuan yang akan dicapai, atau harusnya membiarkan bawahan mengambil bagian dalam menata tujuannya? Partisipasi menetapkan tujuan tidak konsisten menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan tujuan dan tugas yang diberikan, tujuan atau pun tugas yang diberikan harus konsisten menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan partisipasinya.

2.3 Proses Strategi Manajemen

Dalam praktek, menentukan rencana jangka panjang perusahaan secara menyeluruh memerlukan beberapa perangkat (tools) khusus. Sebagai contoh, diperlukan kemampuan yang sistematis mengevaluasi secara kompetitif serta meneliti apa strategi yang dilakukan terbaik, seperti tindakan jangka panjang yang akan dilakukan.

Menurut Veithzal Rivai (2005, h 14) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang mengfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

- a. Fungsi Manajerial
 - 1) Perencanaan (*planning*)
 - 2) Pengorganisasian (*organizing*)
 - 3) Pengarahan (*directing*)
 - 4) Pengendalian (*controlling*)
- b. Fungsi Operasional
 - 1) Pengadaan tenaga kerja
 - 2) Kompensasi
 - 3) Pengintegrasian
 - 4) Pemeliharaan
 - 5) Pemusatan hubungan kerja

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2001, h 2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - 1) Perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Analisis jabatan
 - 3) Penarikan pegawai
 - 4) Penempatan kerja
 - 5) Orientasi kerja

- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - 1) Pendidikan dan pelatihan
 - 2) Pengembang
 - 3) Penilaian prestasi kerja
- c. Pemberian balas jasa mencakup:
 - 1) Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji atau Upah dan Insentif
 - 2) Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.
- d. Integrasi mencakup:
 - 1) Kebutuhan karyawan
 - 2) Motivasi kerja
 - 3) Kepuasan saja
 - 4) Disiplin kerja
 - 5) Prestasi kerja
- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - 1) Komunikasi kerja
 - 2) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - 3) Pengendalian konflik kerja
 - 4) Konseling kerja
- f. Pemisahan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian kerja.

Dengan demikian fungsi manajemen sumber daya manusia ditinjau dari segi epistemologinya, menyusun keilmuannya dalam kerangka member solusi terhadap penyelesaian masalah dalam diri dan organisasi yang dapat disinergikan melalui aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

- a. Perencanaan

Perencanaan SDM (human resources planing) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Sementara itu Gary (2011) lebih menegaskan pada sebuah perencanaan strategis bahwa bagaimana perusahaan merencanakan untuk membandingkan antara kekuatan dan kelemahan internal nya dengan peluang serta ancaman eksternal dalam rangka untuk memelihara strategi bersaingnya. Inti dari perencanaan strategis harus diketahui secara detail, Dimana posisi perusahaan saat ini sebagai sebuah bisnis, dimana perusahaan itu berada, dan bagaimana cara kita berkompetisi di sana?" Manajer harus merumuskan secara spesifik sumber daya manusia dan strategi lainnya untuk menangani perusahaan saat ini dengan posisi yang berbeda.

Ketika Yahoo! mencoba untuk menggambarkan keluarannya apakah bisnisnya akan terjual pada Microsoft, Citibank mempertimbangkan apakah untuk melepas dari bisnis broker, saat itu perusahaan terlibat langsung dalam perencanaan strategis. Sebuah strategi adalah satu tindakan. Jika Yahoo! memutuskan harus mengumpulkan uang dan memfokuskan lebih pada menyukai aplikasi Yahoo!

Keuangan merupakan satu strategi yang mungkin saja dapat menjual Yahoo! Pencarian Manajemen Strategis adalah proses dari mengidentifikasi dan melakukan perencanaan strategis organisasi, dengan cara mempertemukan kemampuan perusahaan dengan penjumlahan hingga proses manajemen strategis. Langkah-langkah meliputi ; (1) Mendefinisikan bisnis dan mengembangkan misi, (2) mengevaluasi kekuatan internal dan eksternal perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman, (3) merumuskan arah bisnis baru, (4) menerjemahkan misi menjadi tujuan strategis, dan (5) Perumusan strategi atau tindakan. Tahap (6) Memerlukan penerapan dan tahap (7) kemudian mengevaluasi perencanaan strategis. Serta Memperhatikan masing-masing tahap.

Tahap 1: Definisikan Bisnis Saat ini

Sebuah tempat yang logis untuk memulai adalah dengan cara mendefinisikan satu bisnis saat ini. Khususnya, produk apa yang di jual, dimana kita menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita berbeda dengan kompetitor pesaing kita, Keduanya Rolex dan Casio menjual jam tangan. Tetapi disana akhirnya sama. Rolex menjual satu garis terbatas dari jam tangan mahal. Casio menjual berbagai jam tangan kekhususan relatif murah tetapi inovatif dengan fitur menarik kompas dan altimeter.

Tahap 2: Lakukan audit External dan internal

Tahap berikutnya harus diketahui, perusahaan memimpin dalam arahan kita?" Tak seorangpun adalah kebal pada tekanan kompetitif. Yahoo!'s perangkat (tool) pencarian yang menguasai pasar cukup lama pada puncak dunia sampai Google datang. Amazon Kindle Reader peluncuran memaksa lebih lagi toko buku untuk menutup. melengkungkan para manajer secara periodik mengkaji apa kejadian di alam lingkungannya. Anda perlu untuk mengaudit lingkungan perusahaan, dan kekuatan serta kelemahan. Anda bisa menggunakan dua perangkat (tools) untuk membantu di sini. Para manajer yang menggunakan itu untuk menyusun dan mengorganisir kekuatan perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Ide, tentu saja, harus menciptakan satu strategi yang masuk akal dalam kaitan dengan kekuatan perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Tahap 3: Perumuskan satu petunjuk baru

Pertanyaan saat ini. Pengamatan berbasis pada lingkungan dan analisa SWOT, apa sebaiknya bisnis baru kita dalam kaitan itu dengan produk apa yang akan kita dijual, dimana kita akan menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita akan berikan berbeda dengan kompetitor' produk lainnya?

Para manajer kadang-kadang merumuskan satu pernyataan visi untuk meringkas bagaimana mereka melihat inti dari bisnisnya sepanjang jalan. Pernyataan visi adalah satu laporan umum dari arah dan pertunjukan perusahaan.

Rupert Murdoch, pimpinan News Corporation yang memiliki MySpace.com, jaringan Fox, dan banyak surat kabar serta bisnis TV satelit, mempunyai satu visi satu terintegrasi, mengumpulkan-berita satelit-mendasarkan global, hiburan (entertainment), dan perusahaan multimedia.

Visi terakhir PepsiCo " dengan Kinerja yang dimaksud." PepsiCo CEO Indra Nooyi mengatakan eksekutif perusahaan memilih bisnis untuk berada dan membuat keputusan berbasis pada kinerja dengan maksud tiga tiang, yakni, ketahanan manusia, ketahanan lingkungan, dan bakat.

Tahap 4: Menerjemahkan Misi ke dalam tujuan strategis

Menerjemahkan misi seperti integrasi vertikal, produk ,lingkup (keanekaragaman), pemenuhan geografis, dan keunggulan bersaing menjadi tujuan atau strategis objektif. Sebagai contoh, mengatakan keuntungan anda "untuk membuat pekerjaan kualitas satu" adalah satu hal; operationalisasi dimana misi untuk para manajer lainnya. Perusahaan dan para manajer nya memerlukan tujuan strategis.

Tahap 5: Merumuskan Strategi Untuk mencapai tujuan strategi

Manajer harus memilih strategi seperti tindakan atau keinginan yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Sebagai contoh, strategi apa yang Bisakah Ford lakukan mengejar atau menekang persaingannya untuk tujuan tidak lebih dari 1 cacat pada setiap 10,000 mobil? Barangkali dengan menambah teknologi tinggi baru, mengurangi jumlah garis mobil untuk memperbaiki dengan memfokuskan pada hanya beberapa, dan mengejar satu persekutuan dengan satu perusahaan yang diketahui untuk mobil berkualitas kualitas seperti Honda.

Tahap 6: Menerapkan Strategies

Implementasi Strategy atau eksekusi menunjukkan bahwa penerjemahan strategi ke dalam tindakan. Para manajer perusahaan melakukan ini dengan benar-benar menyewa atau menempatkan orang pada kemampuannya untuk menambahkan atau menghapus produk dan lini produk.

Tahap 7: Mengevaluasi kinerja

Bahwa evaluasi tidak selalu menghasilkan sebagai yang terencanakan. Sebagai contoh, beberapa tahun lalu Ford membeli sebuah Jaguar dan Land Rover untuk mengurangi kepercayaan terhadap mobil yang tingkat keuntungan lebih rendah. Dengan kompetisi auto brutal, Ford mengumumkan pada tahun 2009 itu sedang menjual Jaguar dan Land Rover pada suatu perusahaan di India. Keinginan itu untuk memfokuskan sumber-sumber daya yang langka terhadap modernisasi dan menumbuhkan semangat operasi Amerika Utara. Seperti semua perusahaan, Ford secara terus menerus melakukan pengkajian keputusan strategisnya.

2.4 Tipe-Tipe Strategi

Dalam prakteknya para manajer menggunakan tiga jenis strategi masing-masing pada tingkat perusahaannya. Terdapat beberapa hal tentang perencanaan strategi perusahaan, perencanaan strategis unit usaha, dan perencanaan strategis fungsional.

Perusahaan Pepsi memerlukan satu strategi level-korporat. Sebuah strategi level-korporat perusahaan mengidentifikasi portofolio bisnis secara keseluruhan, menjadi anggota perusahaan caranya melakukan bisnis berhubungan dengan satu sama lain. Terdapat beberapa tipe pendirian strategi perusahaan dari beberapa kemungkinan:

- 1) Dengan satu konsentrasi strategi pada bisnis tunggal, penawaran perusahaan untuk satu produk atau lini produk, biasanya di lakukan dalam satu pasar. Perusahaan WD-40 yang membuat satu semprotan pelumas hardware contohnya. Dengan konsentrasi dalam satu bisnis tunggal tidak berarti perusahaan tidak bisa tumbuh. Beberapa perusahaan tumbuh melalui penetrasi pasar. Artinya dengan mendorong penjualan produk dengan cara lebih dengan agresif menjual dan ke pasar saat ini perusahaan bisa juga mencapai pertumbuhan melalui pengembangan produk, yang berarti perusahaan mengembangkan produk ditingkatkan untuk pasar saat ini. Sepertiga pilihan adalah integrasi horisontal yang berarti memperoleh Kendali pesaing di pasar sama atau serupa dengan produk yang sama.
- 2) Strategi diversifikasi perusahaan menyiratkan bahwa perusahaan akan memperluas dengan cara menambahkan lini produk baru. Perusahaan Pepsi didiversifikasikan, dari tahun ke tahun, PepsiCo menambahkan chip, pada konsumen yang cinta damai.
- 3) Strategi integrasi vertikal berarti perusahaan memperluas wilayah pasar dengan memproduksi bahan baku sendiri, atau menjual produk nya.
- 4) Konsolidasi perusahaan.
- 5) Ekspansi Geografis sebagai contoh, menangani bisnis luar negeri, sebagaimana yang dilakukan oleh PepsiCo.

Manajer sering menggunakan beberapa strategi bersaing standar untuk mencapai keunggulan bersaingnya:

- 1) Kepemimpinan harga berarti menjadi pemimpin murah dalam satu industri. Walmart adalah satu contoh klasik. Itu memelihara keunggulan bersaingnya melalui sistem distribusi satelitnya, hati-hati di pinggiran kota, dan mengendalikan pembeli potensil serta biaya penjualan.

- 2) Pembedaan adalah satu detik strategi persaingan pasti mungkin. Dalam satu strategi pembedaan, perusahaan mencari untuk keunikannya dengan industry lainnya dengan dimensi yang luas akan dihargai oleh pembeli.
- 3) Fokus atau berusaha keras pada suatu relung pasar. Mereka bersaing dengan cara menyediakan satu produk atau layanan yang menetapkan pelanggan bisa mendapatkan dengan satu jalan yang bisa ditempuh hanya pada perusahaannya.

2.5 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kita sering melihat suatu perusahaan ketika memutuskan bagaimana akan berkompetisi, hal itu dilakukan dengan cara memutar rumusan pada setiap departemen dengan strategi untuk mendukung tujuan kompetitifnya. Karyawan yang berada di Departemen adalah manajemen sumber daya manusia.

Setiap perusahaan memerlukan kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia dan aktivitas-aktivitasnya untuk bisa mempertimbangkan dalam kaitan dengan tujuan luas strategisnya. Strategis Manajemen sumber daya manusia berarti melakukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktek berdasarkan kemampuan karyawan dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya.

Bagan 3 berikut mendemonstrasikan hubungan antara strategi sumber daya manusia dan perencanaan strategis perusahaan. Ide dasar di balik manajemen sumber daya manusia strategis cukup sederhana, Dalam sumber daya manusia rumusan kebijakan-kebijakan manajemen dan aktivitas-aktivitas, berdasarkan tujuan manajer untuk menghasilkan keterampilan dan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategisnya.

Dengan persyaratan kekuatan atau kemampuan pekerja ini, manajemen sumber daya manusia merumuskan strategi kebijakan-kebijakan dan praktek untuk menghasilkan keterampilan kekuatan pekerja yang diinginkan baik dari segi kemampuan, dan perilaku. Akhirnya, manajer sumber daya manusia dapat mengidentifikasi ukuran karyawan yang menggunakan ukuran pada tingkat kebijakan dan praktek barunya yang memang benar-benar memproduksi keterampilan serta perilaku karyawan yang diperlukan. Dibawah dapat dilihat melalui bagan arus proses strategi manajemen sumber daya manusia secara aplikatif yang dilakukan oleh perusahaan bisnis;



Bagan 3; Strategi MSDM Dessler (2011;112-113)

Kebijakan dan Strategi Sumber Daya Manusia

Para manajer memanggil ahli kebijakan manajemen sumber daya manusia yang spesifik yang akan digunakan untuk mendukung tujuan strategis sumber daya manusianya. Shanghai Portman membuat Strategi sumber daya manusia untuk menghasilkan perilaku karyawan melalui peningkatan layanan yang berorientasi hotel untuk meningkatkan s layanan hotel tingkat yang ignifikan. Kebijakan Sumber Daya Manusianya mencakup proses sistem sumber daya manusia pada perusahaan Ritz-Carlton, yang mempunyai manajemen puncak secara pribadi dan sukses mewawancarai setiap kandidat, dan pemilihan karyawan yang mengawasi serta menghormati yang lainnya.

Pemberi pekerjaan juga perlu melakukan penyesuaian strategi dan kebijakan-kebijakan perusahaan berdasarkan kenyataan dan tantangan ekonomi yang dihadapi perusahaan. Dan hal ini pernah terjadi pada perusahaan amerika saat menghadapi reses pada beberapa tahun yang lalu.

Strategi Aksi SDM

Oleh karena dengan menggunakan Konsultas umum perusahaan Sumber daya manusia , seperti Towers Perrin, menyediakan manajemen sumber daya manusia penggabungan-berhubungan pelayanan. Layanan yang mereka

sediakan membantu ke arah menggambarkan ahli sumber daya manusia dan peran potensial dalam memberikan fasilitas penggabungan dan akuisisi. Yang perlu diperhatikan adaah;

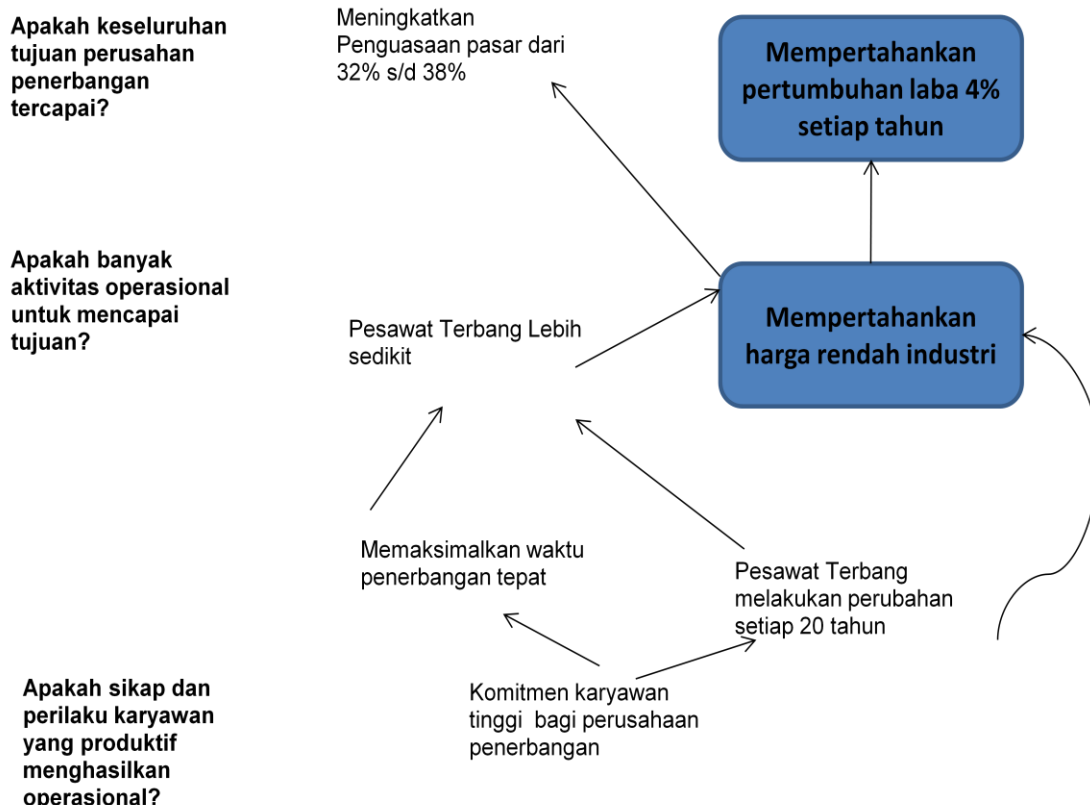
- 1) Mengelola biaya kesepakatan. Untuk mengidentifikasi dan mengukur biaya merger, resiko, dan sinergi potensial.
- 2) Mengelola pesan. Perusahaan mendukung setiap klien dalam mengembangkan dan memasang strategi komunikasi yang cepada pada karyawan.
- 3) Mengamankan tim puncak dan bakat kunci. Mereka membantu klien untuk mengidentifikasi bakat kunci, dan kemudian mengembangkan strategi yang tepat.
- 4) Menerapkan satu layanan strategi pengiriman Sumber Daya Manusia yang efektif. Menara Perrin membantu rencana klien mereka keluar bagaimana mereka adalah akan menerapkan pengiriman layanan SDM, seperti dalam mengkombinasikan sistem penggajian.
- 5) Mengembangkan dan mengubah rencana manajemen yang dikerjakan. Terutama pada transaksi perbatasan untuk membantu perusahaan dalam memahami serta mengelola perbedaan budaya pada perusahaanya dengan berbagai kesepakatan.
- 6) Mendesain dan menerapkan model susunan hak kepegawaian. Perusahaan membantu merancang Bentuk Organisasi dan menentukan karyawan yang terbaik dalam perannya masing-masing.
- 7) Menyelaraskan jumlah penghargaan. Ketika terdapat integrasi pekerjaan yang terencana dan sesuai strategi perusahaan, integrasi kompensasi serta manfaat program.

Strategi sebagai Perangkat Manajemen Sumber Daya Manusia

Para manajer menggunakan beberapa perangkat untuk membantu mereka menerjemahkan tujuan strategis yang luas bagi perusahaan menjadi sebuah kebijakan manajemen sumber daya manusia dan aktivitas-aktivitas spesifik. Tiga perangkat penting mencakup peta strategi, Catatan SDM, dan petunjuk digital.

Strategi Map

Strategi map menunjukkan gambar besar bagaimana setiap kinerja dapat mendukung pencapaian keseluruhan tujuan strategis perusahaan. Hal tersebut membantu manajer untuk memahami perannya pada Departemen dalam membantu untuk melakukan perencanaan strategis perusahaan.



Gambar 3: Strategi sebagai perangkat MSDM

Proses pemetaan strategi yang tepat waktu dalam perusahaan penerbangan dan dengan harga rendah akan mempercepat perubahan dalam perusahaan. Mapping strategi membantu setiap Departemen terutama dalam sumber daya manusia memvisualisasikan apa yang diperlukan untuk melakukan dan mendukung strategi penerbangan yang murah.

Catatan sumber daya manusia yang bekerja dengan mengukur dan melakukan komputerisasi pemetaan aktivitas-aktivitas. Catatan sumber daya manusia bukan satu catatan namun mengacu pada satu proses untuk memberikan tujuan finansial dan non-finansial atau ilmu tentang mengukur manajemen sumber daya manusia secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan yang strategis.

Pencapaian Peran Strategy Sumber daya Manusia

Peran strategis sumber daya manusia sebagai *outcome* proses *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategy bisnis (Evans, 1986; Napier, 1993). Hal ini berarti pencapaian peran strategy sumber daya manusia sudah selayaknya dimulai dari analisa kompetensi sumber daya manusia dan perilaku sumber daya manusia (Stahl *et al.*1992)

Tabel 5. Beberapa category Peran Departemen SDM yang strategis

Elemen	Deskripsi
Connecting role	Lingking the HR role to the business role Know the needs of the business, where its going, where it should be going and helping to get there Increase involvement in the key issues strategy direction
Enabling role	Customerization: viewing everybody whether internal or eksternal to the organization as a customer and their putting first
Monitoring role	Using of computer tecnology and human resources information system
Adapting role	Using of flexible role model to dilute the bureaucration

Sumber: diolah dari Schuller and Hauber, 1993; Torraco, 1995

Ulrich (1991;1997 dan 1998) melihat kategorisasi peran strategis sumber daya manusia sebagai berikut :

- Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategy. Artinya manajemen sumber daya manusia mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
- Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya manajer sumber daya manusia tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan benar.
- Menjadi eksekutif yang juara. Artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
- Menjadi agen perubahan. Artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.(Corner & Ulrich, 1996)

SIMPULAN

1. Perencanaan Strategis adalah penting bagi semua para manajer. Semua personil manajer dalam mengambil keputusan harus konsisten dengan tujuan yang mengacu pada perencanaan strategis perusahaan. Tujuan tersebut membentuk satu hirarki, mulai dari tujuan strategis pimpinsampai dengan tenaga penjualan dan penyaringan hingga manajer individual untuk melakukan dan mendukung seluruh tujuan perusahaan.
2. Karena setiap manajer memerlukan pengambilan kebijakan dalam konteks rencana perusahaan, adalah penting untuk semua para manajer dan memberikan pemahaman fundamental pada perencanaan manajemen. Proses mengelola perencanaan manajemen meliputi merancang secara objektif, membuat ramalan, menentukan apa yang alternatifnya, mengevaluasi alternatif, dan menerapkan serta mengevaluasi rencana. Gaya Perencanaan bisnis mandiri meliputi satu uraian bisnis, rencana pasar, rencana produksi, merencanakan finansial, dan rencana personil. Rancangan yang efektif dan objektif adalah satu bagian integral perencanaan managerial yang efektif. Tujuan yang "Cerdas" adalah tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan tepat waktu. Tujuan untuk motivasi cenderung untuk menjadi spesifik, terukur, menantang tetapi double, dan biasanya pada produk yang diikutsertakan karyawan.
3. Para manajer dalam mengoperasikan rencana perusahaan sangat penting untuk para manajer agar terbiasa dengan proses manajemen strategis. Sebuah perencanaan strategis adalah perusahaan merencanakan untuk bagaimana akan bersaing dengan kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang serta ancaman eksternal dalam rangka untuk keunggulan bersaingnya melalui sebuah strategi tindakan.
4. Manajemen Strategis adalah proses dari mengidentifikasi dan melakukan perencanaan strategis organisasi. Tahap Dasar di proses manajemen strategis meliputi penentuan bisnisi, melakukan audit eksternal dan internal, merumuskan arah yang baru, menerjemahkan misi menjadi tujuan strategis, formulasi strategi untuk mencapai tujuan strategis, implementasi, dan mengevaluasi kinerja.

5. Perbedaan di antara level-korporat, competitive-level, dan strategi fungsional. Korporat strategi meliputi; strategi diversifikasi, integrasi vertikal, integral horisontal, ekspansi geografis, dan konsolidasi. Strategi persaingan utama meliputi kepemimpinan biaya, perbedaan, dan fokus. Strategi Fungsional merefleksikan kebijakan departemen spesifik yang penting dalam melakukan strategi persaingan bisnis.
6. Para manajer Departemen memainkan peranan penting pada perencanaan strategis dalam kaitannya dengan perencanaan strategis, perumusan mendukung fungsional strategi masing-masing departemen, dan tentu saja dalam melakukan rencana perusahaan.
7. Masing-masing fungsi atau Departemen dalam bisnis memerlukan strategi fungsional, dan manajemen sumber daya manusia yang strategis dengan melalui perumusan serta kajian kebijakan sumber daya manusia serta praktek yang menghasilkan kemampuan karyawan serta perilaku karyawan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya.
8. Strategi Sumber daya manusia adalah kebijakan manajemen sumber daya manusia dan para manajer yang spesifik menggunakan praktek untuk mendukung tujuan strategis perusahaan.
9. Dalam lingkungan kompetitif yang masa kini, penting bagi para manajer untuk memahami kemampuan perusahaan dalam membangun Departemennya dengan sistem kerja mandiri yang berkinerja tinggi. Suatu sistem pekerjaan berkinerja tinggi adalah satu set kebijakan manajemen sumber daya manusia dan praktek yang mempromosikan efektivitas organisasi. Ilmu tentang mengukur Sumber daya manusia secara kuantitatif pada beberapa ukuran manajemen sumber daya manusia seperti perkembangan karyawan yang kritis dalam membuat kebijakan sumber daya manusia dan praktek yang berkinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Benardin, H. John and Joyce E. A. Russell. 1998. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill. Series In Management. New York.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. McGraw-Hill. Series In Management. New York.
- Faustino Cardoso Gomes. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Harris, Michael. 2000. *Human Resource Management*. USA : The Dryden Press.
- Hendro Harijogi Poedjono. 2006. *Direktorat Human resources & Corporate Affairs*. Berita Bendera, Vol. 3 November-Desember 2006, pp. 20-21.
- Husein Umar. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Iman Sugeng. 2002. Mengukur dan Mengelola Intellectual Capital. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A. Usmara. Penerbit Amara Books. p. 199-213.
- Ivancevich, John M.. 2001. *Human Resource Management*. Eighth Edition. McGraw-Hill.
- Koenig, Michael E.D. 1997. Intellectual Capital How to Leverage It. *The Bottom Line Managing Library Finance*. Vol. 10, No. 2, pp. 112-118.
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. International Student Edition. South-Western, a division of Thomson Learning, In Singapore.
- Marihot Tua Effendi Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Grassindo.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Murai Kencana. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1993. *Competence Work: Model for Superior Performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. STIE YKPN Yogyakarta.
- Syafaruddin Alwi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta.