

p-ISSN: 2962-4738 e-ISSN: 2962-4584

Vol. 2 No. 11 November 2023

**STRATEGI MENYIKAPI TANTANGAN DAN PELUANG PRAKTIK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI : TINJAUAN LITERATUR**

**Dimas Ageng Prayogo, Ismanto Yuwono, Regi Cahyadi Saputra, Nurhaeni Sikki, Vip
Paramarta**

Universitas Sangga Buana

Email: dimas15299@gmail.com, ismantoyuwono69@gmail.com, regi.saputra07@gmail.com,
nurhaeni.sikki@usbypkp.ac.id, vip@usbypkp.ac.id

Abstrak

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang dalam manajemen umum yang memiliki peran sentral dalam organisasi. Ini karena MSDM mengurus tenaga kerja, yang merupakan salah satu faktor produksi utama dan tujuan dari kegiatan produksi. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan konsep manajemen sumber daya manusia strategik (MSDMS) dalam upayanya agar dapat berkontribusi kepada kinerja perusahaan. Penelitian MSDS ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai tinjauan pustaka dalam menyajikan teori mengenai -masalah penelitian yang sedang dilakukan. Tiga pendekatan utama untuk menjelaskan hubungan antara strategi manajemen, MSDM, dan kinerja organisasi telah diajukan: Pendekatan Praktik Terbaik, Pendekatan Kontingensi, dan Pendekatan Konfigurasi. Pendekatan Praktik Terbaik mengasumsikan adanya hubungan universal antara praktik MSDM tertentu dan kinerja organisasi. Pendekatan Kontingensi menekankan tingkat kesesuaian antara strategi manajemen dan MSDM. Sedangkan Pendekatan Konfigurasi mencari koordinasi praktik MSDM yang kompleks untuk mencapai efek sinergis. Dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, perlu mempertimbangkan faktor intervensi, termasuk efektivitas biaya, retensi karyawan, produktivitas, komitmen, dan banyak faktor lainnya. Faktor-faktor ini mempengaruhi hubungan antara praktik MSDM dan kinerja organisasi. Hubungan sebab-akibat antara praktik MSDM dan kinerja organisasi masih menjadi perdebatan. Hasil dari penelitian ini adalah pendekatan praktik terbaik sering digunakan dan menghasilkan hasil yang lebih bermanfaat dibandingkan dengan pendekatan kontingensi dan pendekatan konfigurasi.

Kata Kunci: Strategi, Organisasi, MSDM.

Abstract

Human Resource Management (HRM) is a field within general management that plays a central role in organizations. This is because HRM oversees the workforce, which is one of the main factors of production and the objective of production activities. This research aims to explain the concept of Strategic Human Resource Management (SHRM) in its efforts to contribute to company performance. This SHRM research uses a qualitative approach with a literature review in presenting theories related to the research issues being addressed. Three main approaches have been proposed to explain the relationship between management strategy, HRM, and organizational performance: the Best Practice Approach, the Contingency Approach, and the Configuration Approach. The Best Practice Approach assumes a universal relationship between specific HRM practices and organizational performance. The Contingency Approach emphasizes the level of alignment between management strategy and HRM. Meanwhile, the Configuration Approach seeks complex coordination of HRM practices to achieve synergistic effects. In efforts to improve organizational performance, it is necessary to consider intervention factors, including cost-effectiveness, employee retention, productivity, commitment, and many other factors. These factors influence the relationship between HRM practices and organizational performance. The cause-and-effect relationship between HRM practices and organizational performance is still a subject of debate. The results of this

research indicate that the Best Practice Approach is often used and yields more beneficial results compared to the Contingency Approach and the Configuration Approach.

Keywords: *Strategy, Organization, HRM.*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu komponen terpenting dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan efisien dapat memberikan kontribusi besar dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk pertumbuhan bisnis, keunggulan kompetitif, dan keberlanjutan jangka panjang. Namun, dalam suatu organisasi tersebut akan terjadi perubahan yang sangat cepat. Oleh karena itu, peran masyarakat, pemerintah organisasi dan lain-lain juga berubah dengan cepat. Mereka dituntut untuk berubah agar dapat beradaptasi dan bertahan dari tekanan hidup (Bailey dkk, 2018).

Tantangan-tantangan ini termasuk perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, perubahan dalam preferensi dan harapan karyawan, serta persaingan yang semakin sengit untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM yang efektif menjadi kunci kesuksesan perusahaan dalam menghadapi kompleksitas ini.

Guna menjawab tantangan globalisasi dan mampu bersaing dalam skala global, kita tidak punya pilihan selain mengembangkan Sumber Daya Manusia (PSDM) yang berkualitas dan efektif. Mereka harus cerdas, kompeten, memiliki keterampilan manajemen SDM, memiliki kemampuan dan kemauan untuk belajar dan memimpin organisasi pembelajar, dan mampu menciptakan sumber daya manusia dan berkolaborasi dengan orang lain atas dasar yang sama, daripada bertindak seperti sesuatu untuk mereka (Ozkeser, 2019).

Pengembangan SDM adalah proses mengembangkan dan mengeluarkan Kemampuan profesional untuk tujuan peningkatan kinerja melalui pengembangan organisasi dan pelatihan serta pengembangan personel (Holton, 2002). PSDM didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi adalah entitas buatan manusia yang mengandalkan keahlian manusia untuk menetapkan dan mencapai tujuan mereka dan para profesional PSDM adalah pendukungnya individu dan kelompok, proses kerja dan integritas organisasi. Beberapa model PSDM menentukan serangkaian praktik yang, jika dikejar, kemungkinan besar akan berkontribusi pada manusia, akumulasi modal di mana organisasi dapat membangun keunggulan kompetitifnya (DeGeus, 1997; Currie, 1998; Willis, 1997). Model-model ini pada dasarnya mendukung investasi dalam PSDM dan oleh organisasi berkontribusi pada organisasi dan individu kinerja seperti kinerja tinggi (Partington dkk, 2005), individu berkualitas tinggi dan pemecahan masalah organisasi (Martina dkk, 2012), organisasi yang lebih tinggi komitmen (Mahal, 2012), dan meningkatkan retensi organisasi (Anderson, 2001)

Perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam mengembangkan manajemen SDM memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya operasional, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memperkuat citra merek mereka. Di sisi lain, perusahaan yang gagal dalam mengelola SDM mereka secara efektif berisiko mengalami konflik tenaga kerja, turnover tinggi, dan penurunan kinerja bisnis.

Dalam konteks ini, artikel ini bertujuan untuk memberikan tinjauan mendalam tentang strategi manajemen SDM di perusahaan. Kami akan menyelidiki berbagai pendekatan, praktik terbaik, dan tren terbaru dalam manajemen SDM. Melalui artikel ini, kita akan memahami bagaimana perusahaan-perusahaan dapat menghadapi berbagai tantangan SDM, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, serta mencapai kesuksesan jangka panjang. Kami juga akan menyoroti peran teknologi dalam transformasi manajemen SDM dan bagaimana perusahaan dapat memanfaatkannya secara efektif.

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang strategi manajemen SDM, diharapkan pembaca akan dapat mengidentifikasi peluang perbaikan dalam organisasi mereka sendiri, menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Semua ini penting dalam menciptakan perusahaan yang tangguh dan kompetitif di era bisnis yang selalu berubah.

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul	Author dan tahun	Metode	Hasil Penelitian
1.	Buku Manajemen Sumber Daya Manusia	Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin- 2022	-	Manajemen Sumber Daya Manusia
2.	Isu-Isu Permasalahan SDM Pemerintahan	Zulfan Nahrudin - 2018	Kualitatif dan kajian pustaka	Masalah yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) di pemerintahan tidak hanya berkaitan dengan jumlah orang, tetapi juga berkaitan dengan kualitas dan kinerja mereka. Ada berbagai permasalahan yang dihadapi oleh SDM pemerintahan saat ini, yang mencakup berbagai fenomena yang terkait dengan manajemen SDM di sektor pemerintah. Beberapa isu yang menjadi perhatian meliputi: Pertama, proses rekrutmen melalui lelang jabatan di berbagai tingkatan pemerintahan yang perlu ditingkatkan dalam hal aturan dan transparansi. Kedua, status pegawai honorer dan kebijakan yang harus mengakomodir

				<p>kepentingan mereka. Ketiga, disiplin kerja, terutama dalam hal perilaku ASN yang terkadang kurang disiplin. Keempat, produktivitas ASN yang mencakup efisiensi penggunaan waktu kerja dan pencapaian target program kerja yang telah ditetapkan.</p>
3	<p>Manajemen Kepegawaian Di Kementerian Dalam Negeri: Isu-Isu Yang Dihadapi</p>	<p>Teresa Irmira Nangameka - 2020</p>	<p>Kualitatif dan kajian pustaka</p>	<p>Dalam konteks teknisnya, perlu dicatat bahwa penentuan kebutuhan pegawai setiap lima tahun didasarkan pada evaluasi beban kerja yang telah dipersiapkan dan diresmikan melalui Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061-2842 mengenai struktur jabatan di Kementerian Dalam Negeri. Analisis beban kerja ini kemudian diubah dengan mempertimbangkan jumlah pegawai yang saat ini menduduki jabatan tersebut, tanpa memperhitungkan perpindahan (seperti antar eselon 1, 2, 3, dan 4, antar kementerian, serta antara pemerintah pusat dan daerah) karena kurangnya sistem yang efisien untuk mengelola data jabatan yang telah diisi. Proses</p>

				perhitungan kebutuhan masih dilakukan secara manual tanpa ada integrasi sistem informasi kepegawaian yang memadai.
4	Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0	Ading Sunarto - 2020	Kualitatif dan studi literatur	Penting untuk disadari mengapa kesuksesan melalui sumber daya manusia dapat dipertahankan dan tidak dapat langsung ditiru oleh pesaing. Alasannya adalah bahwasuksesan yang diperoleh dari mengelola orang secara efektif seringkali tidak terlihat atau transparan seperti sumbernya.
5	Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Dalam Menyongsong Persaingan Global	Kadar Nurjaman - 2023	Penelitian kepustakaan / kajian literatur	Hasilnya, pendekatan praktik terbaik sering digunakan dan menghasilkan hasil yang lebih bermanfaat dibandingkan dengan pendekatan kontingensi dan pendekatan konfigurasi.

METODE PENELITIAN

Tulisan ini berisi tentang strategik manajemen sumber daya manusia dengan menerapkan pendekatan kualitatif dengan memanfaatkan metode tinjauan pustaka. Penelitian yang bersifat kualitatif digunakan

untuk menggali pemahaman tentang bagaimana individu mengalami peristiwa. Meskipun terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, umumnya pendekatan tersebut bersifat fleksibel dan berfokus pada pengembangan pemahaman yang mendalam ketika menganalisis data (Gunawan, 2013). Beberapa pendekatan umum meliputi teori dasar, etnografi, penelitian tindakan, penelitian fenomenologi, dan penelitian naratif. Meskipun ada beberapa kesamaan di antara pendekatan-pendekatan tersebut, mereka menekankan tujuan dan sudut pandang yang berbeda (Semiawan, 2010).

Peneliti kualitatif juga berpandangan bahwa mereka berperan sebagai "instrumen" dalam ilmu pengetahuan, sehingga semua kesimpulan, pandangan, dan cara mereka melihat dunia dipengaruhi oleh perspektif pribadi mereka. Oleh karena itu, saat merincikan metode analisis kualitatif dalam penulisan, sangat penting untuk fokus pada strategi yang digunakan dan memberikan penjelasan rinci tentang keputusan-keputusan yang diambil ketika mengumpulkan dan mengevaluasi data (Moleong, 2010). Mengingat peneliti merupakan instrumen inti atau utama (human instrument), berusaha untuk mendapatkan data yang selengkapnya dengan penerapan analisis SWOT pada strategi MSDM perusahaan yang diperoleh melalui tinjauan pustaka dari beberapa referensi dari buku, jurnal, maupun google scholar.

Penelitian ini menerapkan pendekatan tinjauan pustaka untuk mengulas teori-teori yang relevan dengan isu-isu yang sedang diinvestigasi dalam penelitian. Fokus utama penelitian ini adalah terkait dengan konsep MSDMS yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan bisa menyikapi tantangan dan praktik kerja dengan baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang dari manajemen umum, seperti: manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi (Hariandja, 2002). Manajemen sumber daya manusia menjadi bidang kajian sentral dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi (dimaksudkan perusahaan) bukan hanya persoalan bahan mentah, alat kerja dan produksi, atau modal kerja saja, tetapi juga masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang notabene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri (Anthony, Kackmar, & Perrew, 2002).

Berdasarkan telaah konteks yang diuraikan pada manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi yaitu karyawan di dalam organisasi (Flippo, 1991). Makna ini dilihat secara utuh baik secara individu ataupun kolektif, dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi. Definisi MSDM, umumnya diuraikan sebagai suatu pencapaian sasaran melalui pihak lain. Istilah manajemen umumnya didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan (Schuster, 1985).

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik atau disingkat MSDMS telah mengarahkan kembali kepada teori MSDM dari fokus mikroskopisnya pada karyawan individu ke sesuatu yang lebih makroskopis, dalam konteks teori sistem dan teori strategi, melihat peran MSDM dalam kinerja organisasi atau Perusahaan dan tujuan manajemen akhir. Bagaimana individu dipandang bermasalah. Jika karyawan hanya dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, kemungkinan aspek kemanusiaan mereka, sebagai orang dengan berbagai macam emosi, dapat diabaikan. Dari sudut pandang teori organisasi, organisasi terdiri dari dua faktor: "organisasi kerja" sebagai jumlah total dari pekerjaan yang harus dilakukan, dan "organisasi manusia" yang terdiri dari orang-orang yang melaksanakan pekerjaan itu.. Penghargaan yang lebih besar diberikan kepada elemen manusia, berkat gerakan QWL (Quality of Working Life), adalah salah satu fitur utama dari teori MSDM modern, dan "rasa hormat manusia" ini harus dipertahankan dan ditingkatkan dalam organisasi saat ini.

Berdasarkan uraian di atas, tiga pendekatan berikut telah diajukan untuk menjelaskan hubungan antara strategi manajemen, manajemen sumber daya manusia (MSDM), dan kinerja organisasi (Fink & Sukenik, 2011).

1. Pendekatan Praktik Terbaik

Pendekatan ini adalah yang paling sederhana di antara ketiganya dan berasumsi bahwa ada hubungan universal antara praktik SDM tertentu dan kinerja organisasi. Ini berarti bahwa ada satu pendekatan terbaik yang bisa digunakan secara global, tanpa memperhatikan perbedaan budaya. Berbeda

dengan pendekatan lain, pendekatan praktik terbaik tidak membahas secara eksplisit bagaimana strategi manajemen dan praktik MSDM berinteraksi. Beberapa model yang mewakili pendekatan praktik terbaik mencakup model komitmen tinggi, model keterlibatan tinggi, dan model praktik kerja berkinerja tinggi.

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa meningkatkan komitmen karyawan akan meningkatkan kinerja. Terdapat berbagai praktik umum yang dapat diterapkan dalam pendekatan ini, dengan fokus pada mendorong partisipasi karyawan. Pendekatan ini juga mengusulkan bahwa karyawan akan mengadopsi tujuan organisasi sebagai tujuan pribadi mereka dan secara sukarela berkomitmen untuk perilaku yang mendukung efisiensi yang lebih besar. Dalam konteks manajemen ilmiah, pendekatan praktik terbaik sering dibandingkan dengan model kontrol, yang cenderung memiliki ciri birokrasi dan hierarki. Sekarang, mari kita lihat lebih rinci beberapa praktik yang terlibat dalam pendekatan praktik terbaik.

Menurut Wood et al. (2012), manajemen keterlibatan tinggi melibatkan tujuh prinsip utama: (1) menciptakan iklim organisasi yang mendorong partisipasi karyawan; (2) memastikan kepemimpinan puncak yang memiliki visi manajemen masa depan yang jelas; (3) memiliki struktur organisasi yang datar dengan departemen staf yang lebih kecil; (4) membentuk gugus tugas dan tim proyek yang dapat mengambil keputusan tentang berbagai isu, termasuk strategi manajemen, pengembangan produk baru, dan praktik MSDM; (5) memberdayakan karyawan tingkat bawah dan memfasilitasi pertukaran aktif informasi organisasi internal; (6) menerapkan gaji berbasis keterampilan dan sistem penghargaan, seperti pembagian keuntungan; dan (7) memberikan dukungan yang kuat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Menurut Kompier (2006), tiga praktik utama yang merupakan komponen dari sistem kerja berkinerja tinggi adalah: (1) memiliki struktur organisasi yang mendorong karyawan untuk aktif terlibat dalam pengambilan keputusan, seperti mengubah rutinitas kerja harian dan berkomunikasi secara teratur dengan rekan kerja dalam menjalankan pekerjaan; (2) mendapatkan karyawan yang sangat terampil melalui perekrutan individu yang berkualitas atau melalui pelatihan formal yang efektif; (3) menerapkan sistem penghargaan eksternal untuk meningkatkan produktivitas karyawan, seperti sistem gaji berdasarkan kinerja individu atau kelompok, pembagian keuntungan, dan pemberian opsi saham kepada karyawan.

Telah terbukti bahwa penerapan partisipasi karyawan dalam manajemen dan komitmen yang lebih tinggi membantu meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan, namun, penelitian menunjukkan perbedaan pendapat ketika melihat praktik-praktik ini secara lebih rinci satu per satu. Oleh karena itu, tidak mungkin untuk mencapai kesepakatan mengenai daftar praktik yang harus diadopsi dalam pendekatan praktik terbaik.

2. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi sering kali diterapkan setelah pendekatan praktik terbaik, dengan penekanan pada berbagai variabel organisasi, terutama sejalan dengan strategi manajemen dan tingkat kesesuaian. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara strategi manajemen dan MSDM, semakin besar performa organisasi yang diharapkan. Misalnya, strategi pengurangan biaya seharusnya sejalan dengan praktik MSDM seperti rekrutmen pekerja jangka pendek dan pembayaran gaji yang lebih rendah. Pendukung pendekatan ini yakin bahwa ada beberapa praktik yang sesuai dengan strategi untuk meningkatkan performa organisasi, yang berbeda dari pendekatan praktik terbaik (Garvaan, 2007).

3. Pendekatan Konfigurasi

Pendekatan konfigurasi adalah yang paling kompleks dari ketiga pendekatan tersebut, karena mencari praktik-praktik yang telah terbukti efektif dalam pendekatan praktik terbaik dan mengkoordinasikannya dengan strategi manajemen yang ditemukan dalam pendekatan kontingensi. Fokusnya adalah pada koordinasi dan konsistensi antara berbagai praktik MSDM, dilihat sebagai sistem atau bundel, dan menganalisis bagaimana interaksi kompleks antara praktik-praktik tersebut memengaruhi performa organisasi. Pendekatan konfigurasi didasarkan pada premis bahwa dampak praktik MSDM individu pada performa organisasi bervariasi karena interaksi yang kompleks antara praktik-praktik tersebut. Dengan mengidentifikasi serangkaian praktik yang konsisten, diharapkan akan menciptakan efek sinergis yang lebih besar daripada praktik individu yang dijalankan bersama. Dengan kata lain, menerapkan serangkaian praktik yang terkoordinasi dengan baik diharapkan meningkatkan performa organisasi secara signifikan. Pendekatan konfigurasi dianggap sebagai tipe ideal yang sulit diamati secara empiris (Tjahjono, 2005).

Secara teoritis, pendekatan konfigurasi merupakan suatu kompromi antara elemen pendekatan praktik terbaik dan pendekatan kontingensi dengan tujuan mencapai keselarasan internal dan eksternal yang dapat dicapai melalui kedua pendekatan tersebut. Dalam konteks ini, pendekatan ini dapat mengatasi kelemahan yang ada dalam kedua pendekatan tersebut. Namun, penting untuk dicatat bahwa meskipun analisis menggunakan pendekatan konfigurasi harus dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kesesuaian ini belum diverifikasi melalui sejumlah kecil analisis empiris. Karena belum ada metodologi pengukuran yang jelas yang telah ditetapkan, pendekatan konfigurasi masih dalam tahap perkembangan dan memerlukan penelitian lebih lanjut (Riniwati, 2016).

Konsep MSDMS dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu campur tangan atau intervensi serta hubungan sebab-akibat.

1. Faktor Intervensi

Ada harapan bahwa MSDM yang sesuai dengan strategi manajemen akan secara langsung meningkatkan kinerja organisasi, sehingga organisasi hanya perlu merencanakan dan menerapkan kebijakan dan praktik. Pendekatan praktik terbaik telah mengidentifikasi praktik yang mendorong partisipasi dan komitmen karyawan sebagai sangat efektif. Meskipun demikian, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa praktik MSDM tidak selalu efektif (Ericksen & Dyer, 2005). Hal ini mendorong kita untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja organisasi selain praktik MSDM. Dengan kata lain, kita perlu menyelidiki faktor intervensi untuk menjelaskan hubungan yang mungkin terlewatkan antara praktik dan kinerja organisasi.

Dalam hubungan antara MSDM dan kinerja organisasi, Garavan dan koleganya (2002) mengusulkan enam teori berbeda untuk menjelaskan model penjelasan, termasuk perspektif perilaku, model cybernetic, teori transaksi/biaya agensi, tinjauan berdasarkan sumber daya perusahaan, kekuasaan/model ketergantungan sumber daya, dan teori kelembagaan. Di antara teori-teori tersebut, perspektif perilaku secara langsung merujuk pada faktor-faktor intervensi untuk menjelaskan hubungan antara praktik MSDM dan kinerja organisasi. Perspektif perilaku berfokus pada perilaku karyawan sebagai salah satu faktor yang memediasi hubungan tersebut. Dengan kata lain, perspektif perilaku mengasumsikan bahwa strategi mengarahkan praktik MSDM, yang pada gilirannya memengaruhi berbagai hasil positif dengan memotivasi dan mengontrol perilaku karyawan. Ini mencakup perilaku yang terkait dengan pekerjaan, perilaku sukarela yang tidak terkait dengan pekerjaan, partisipasi, dan retensi dalam organisasi serta sistem MSDM.

Berbeda dari pendekatan keras, pemikiran ini berdasarkan pendekatan lunak Sekolah Harvard, yang mengakui pentingnya konsep seperti ilmu perilaku, yang mendasari perilaku karyawan (Coff, 1997). Selain itu, banyak penelitian yang memperhitungkan sikap kerja karyawan untuk menjelaskan praktik dan perilaku MSDM dengan mengidentifikasi kondisi perilaku yang mendukung kinerja organisasi. Oleh karena itu, bisa dikatakan bahwa ada banyak faktor yang perlu dipertimbangkan ketika mencoba memahami bagaimana sistem MSDM memengaruhi kinerja. Dalam konteks pendekatan perilaku, faktor intervensi yang telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Pertama, ada faktor-faktor yang terkait dengan SDM atau tidak terkait SDM, yang diyakini memiliki dampak langsung pada kinerja keuangan, termasuk efektivitas biaya, retensi karyawan, produktivitas karyawan, kualitas produk, dan biaya operasi (Bhattacharya & Wright, 2005). Kedua, faktor-faktor seperti kompetensi karyawan, komitmen organisasi, kerja tim, keterampilan karyawan, motivasi karyawan, desain pekerjaan, struktur kerja, kapabilitas, peluang, iklim organisasi, kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan tekanan di tempat kerja dianggap memengaruhi hasil yang telah dibahas di atas (Schuler, 1992). Selain itu, beberapa faktor seperti desain pekerjaan, struktur kerja, dan iklim organisasi cenderung meningkatkan hasil melalui upaya yang diinisiasi oleh organisasi.

Di antara faktor-faktor yang telah disebutkan, retensi karyawan telah menjadi fokus penelitian yang ekstensif melalui analisis empiris. "Retensi" dalam konteks ini mengacu pada usaha mempertahankan karyawan dalam organisasi, yang dapat diukur melalui tingkat perubahan pekerjaan, durasi rata-rata pekerjaan yang terus berlangsung, dan niat untuk pindah. Retensi yang baik, yang mengacu pada tingkat perubahan pekerjaan yang rendah, memiliki dampak positif pada hubungan antara praktik kerja dan tingkat keterlibatan serta kinerja organisasi.

Oleh karena itu, organisasi yang berupaya mempertahankan karyawan mereka melalui praktik MSDM yang cocok dapat meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, retensi yang baik juga dapat memperkuat hubungan antara praktik kerja yang berkinerja tinggi dan kinerja organisasi yang baik.

Organisasi yang melaksanakan praktik-praktik ini dan menerapkan sistem komitmen tinggi akan mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Misalnya, organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan cenderung mengalami peningkatan penjualan seiring dengan perpanjangan tenurial karyawan (Oladapo, 2014).

Selain retensi, ada juga beragam faktor intervensi lainnya yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Dalam beberapa penelitian, modelnya dianalisis berdasarkan teori keadilan, di mana persepsi jenis MSDM partisipatif berpengaruh pada kinerja keuangan melalui persepsi keadilan dan sikap kerja (termasuk kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi). Dengan demikian, sejumlah besar faktor intervensi telah diidentifikasi dalam hubungan antara praktik MSDM dan kinerja organisasi, meskipun belum banyak yang telah dianalisis secara empiris (Guerrero & Barraud-Didier, 2004). Selain itu, jenis faktor dan interaksi mereka dapat berbeda tergantung pada teori dan model yang mendasarinya, dan sebagian besar faktor ini, kecuali teori keadilan dan model konteks sosial, belum dianalisis secara mendalam. Di masa depan, akan berguna untuk menggabungkan berbagai teori motivasi dan kepemimpinan, seperti teori harapan dan model pertukaran pemimpin-anggota, untuk lebih memahami hubungan antara praktik MSDM dan kinerja organisasi. Diharapkan bahwa akan ada lebih banyak analisis empiris yang dapat membantu menjelaskan hubungan yang belum sepenuhnya dipahami antara praktik MSDM dan kinerja organisasi.

2. Hubungan Sebab Akibat

Pengembangan MSDMS didasarkan pada keyakinan bahwa pengenalan praktik MSDM yang sesuai dengan strategi berkontribusi positif pada kinerja organisasi. Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana praktik-praktik ini memengaruhi kinerja organisasi. Namun, untuk memberikan saran praktis mengenai MSDM organisasi, penting untuk mengidentifikasi praktik apa yang harus diimplementasikan atau dimodifikasi secara tepat untuk meningkatkan kinerja organisasi. Ini sebenarnya menghubungkan pertanyaan tentang sebab dan akibat, yaitu bagaimana perubahan dalam praktik MSDM akan memengaruhi kinerja organisasi. Untuk menjawab pertanyaan ini, studi longitudinal menjadi esensial untuk mengkonfirmasi dampak pengenalan praktik MSDM pada peningkatan kinerja organisasi.

Namun, studi empiris yang secara khusus menginvestigasi hubungan sebab-akibat antara kedua faktor ini masih jarang dilakukan karena sebagian besar penelitian menggunakan desain cross-sectional dengan menghubungkan praktik saat ini dengan kinerja masa lalu, yaitu kinerja organisasi sebelum praktik saat ini diterapkan. Perlu dicatat bahwa praktik saat ini tidak selalu berfokus pada hubungan sebab-akibat dengan kinerja di masa depan.

Pentingnya mencatat bahwa hubungan ini bisa saling memengaruhi; misalnya, saat kinerja organisasi menurun, praktik-praktik baru mungkin diterapkan untuk memperbaiki situasi. Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa praktik MSDM dapat menjadi prediktor awal kinerja keuangan di masa depan, sementara yang lain menekankan bahwa kita harus mempertimbangkan efek dari kinerja saat ini dan masa lalu terhadap praktik saat ini. Oleh karena itu, belum ada konsensus tentang hubungan sebab-akibat yang jelas antara praktik MSDM dan kinerja organisasi.

Dalam analisis, korelasi antara praktik dan kinerja saat ini dan masa depan tampaknya serupa. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan waktu dalam penelitian tidak menghasilkan perbedaan yang signifikan dalam hubungan antara kedua faktor ini. Oleh karena itu, mungkin lebih bijak untuk mengevaluasi kekuatan hubungan secara keseluruhan daripada menganalisis hubungan ini secara terpisah. Dalam ringkasan, meskipun kita ingin menganalisis hubungan sebab-akibat antara praktik MSDM dan kinerja organisasi secara teoritis, kendala metodologi dan pertimbangan privasi yang semakin penting saat ini telah membuat survei kuesioner menjadi sulit. Dalam situasi ini, pemilihan metode survei yang memberikan beban ringan bagi peneliti mungkin merupakan pilihan yang lebih masuk akal.

Dalam penelitian ini digunakan salah satu alat analisa dengan metode SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats).

Analisis SWOT merupakan suatu instrumen pengidentifikasian berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Pendekatan analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities) sekaligus dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats).

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu

spekulasi bisnis/usaha. Freddy Rangkuti (2015) menyatakan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats).

Strategi Pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT untuk memanfaatkan peluang dan memaksimalkan kekuatan, mengurangi kelemahan serta menghindari ancaman didapat Strategi S-O, S-T, W-O, dan W-T yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mampu menyikapi beragam tantangan serta praktik kerja Perusahaan.

Berikut uraian analisis SWOT pada Strategi Menyikapi Tantangan dan Peluang Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi:

●Strategi S-O:

1. Organisasi kini beroperasi dalam industri yang sedang berkembang, memberikan peluang untuk rekrutmen dan pertumbuhan karyawan yang signifikan.
2. Kemajuan teknologi HRM, seperti perangkat lunak manajemen kinerja dan analitik HR, dapat membantu organisasi dalam mengambil keputusan yang lebih baik terkait SDM.
3. Organisasi dapat memanfaatkan peluang untuk mengembangkan program keberlanjutan yang mendukung pencapaian tujuan sosial dan lingkungan.

●Strategi S-T :

1. Organisasi memiliki tim SDM yang kompeten dan berpengalaman dalam merancang kebijakan, rekrutmen, dan pengembangan karyawan.
2. Organisasi memiliki budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pemberdayaan karyawan.
3. Karyawan sangat terlibat dan memiliki motivasi tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

●Strategi W-O :

1. Mengelola anggaran dengan optimal sehingga, organisasi dapat melaksanakan program pengembangan karyawan dan kompensasi yang kompetitif.
2. Mengutamakan segala permasalahan diselesaikan dengan musyawarah sehingga, tidak terlalu bergantung pada kepemimpinan tertentu dalam pengambilan keputusan SDM. Dengan demikian, tidak akan terjadi kerentanan jika pemimpin tersebut berhenti atau mengalami masalah.
3. Perlu memiliki sistem yang kuat untuk mengumpulkan dan menganalisis data SDM.

●Strategi W-T :

1. Bisa melakukan seleksi dengan optimal untuk memenangkan persaingan dalam merekrut dan mempertahankan bakat terbaik dapat menjadi ancaman, terutama dalam industri yang kompetitif.
2. Perlu menyisihkan anggaran untuk mengantisipasi perubahan dalam hukum ketenagakerjaan atau peraturan terkait SDM dapat mengakibatkan biaya tambahan atau perubahan dalam kebijakan perusahaan.

Harus mampu menemukan strategi untuk menangani ketidakstabilan ekonomi global atau nasional yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memberikan kompensasi yang kompetitif dan investasi dalam pengembangan karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini fokus pada manajemen sumber daya manusia strategik (MSDMS) dengan penekanan pada aspek proses yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi. Pertama-tama, analisis dilakukan untuk mengklarifikasi lima karakteristik umum dalam definisi MSDMS, seperti kesesuaian yang erat antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan strategi manajemen, dan lain sebagainya. Selanjutnya, pendekatan yang memeriksa hubungan antara strategi, praktik MSDM, dan kinerja organisasi dianalisis. Hasilnya, pendekatan praktik terbaik sering digunakan dan menghasilkan hasil yang lebih bermanfaat dibandingkan dengan pendekatan kontingensi dan pendekatan konfigurasi.

Dalam penelitian ini juga dibahas kontribusi MSDMS dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, dengan mempertimbangkan dua perspektif: faktor intervening dan hubungan sebab-akibat

antara praktik MSDM dan kinerja organisasi dieksplorasi. Hasil tinjauan studi sebelumnya menunjukkan bahwa retensi dan berbagai faktor lainnya ditemukan sebagai faktor intervening, dan penekanan terlalu besar pada hubungan sebab-akibat dianggap tidak realistis dalam studi empiris.

BIBLIOGRAFI

- Hadi, S., Rajiani, I., Mutiani, M., Jumriani, J., & Abbas, E. W. (2022). Manajemen sumber daya manusia. Nahrudin, Z. (2018). Isu-isu Permasalahan SDM Pemerintahan.
- Sunarto, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi Untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 397-407.
- Nangameka, T. I., & Baidhowah, A. R. (2020). Manajemen Kepegawaian di Kementerian Dalam Negeri: Isu-Isu yang Dihadapi. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(2), 133-157.
- Nurjaman, K. (2020). Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Dalam Menyongsong Persaingan Global. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 73-82.
- Zulfa, V., Max, M., & Ilyas, I. (2016). Isu-isu kritis lingkungan dan perspektif global. *Jurnal Green Growth Dan Manajemen Lingkungan*, 5(1), 29-40.
- Fathya, V. N. (2017). Reformasi manajemen SDM aparatur di Indonesia. *GOVERNMENT: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 49-56.
- Prayudi, P. (2007). Manajemen Isu dan Tantangan Masa Depan: Pendekatan Public Relations. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(1), 101148.
- Fikriani, D. N., Maryam, S., & Saputra, W. T. (2020). MANAJEMEN ISU DALAM MEMPERTAHAKAN CITRA PT PEMBANGUNAN JAYA ANCOL Tbk (Studi Kasus Isu Pantai Publik Ancol). *EKSPRESI DAN PERSEPSI: JURNAL ILMU KOMUNIKASI*, 3(1), 35-40.
- Sikki, N., Yuniarsih, Y., & Sundari, A. (2021). Strategi Pemasaran Digital Untuk Meningkatkan Penjualan El Nuby Arabic Shop. *SENRIABDI*, 360-371.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.