

# Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Kompetisi Global

Sujiyanto<sup>1</sup>, Zuchruf Firdaus<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Institut Teknologi Nasional Malang

<sup>2</sup>STIE Indonesia Malang

e-mail: [Sujianto100570@gmail.com](mailto:Sujianto100570@gmail.com)<sup>1</sup>, [fzuchruf@yahoo.co.id](mailto:fzuchruf@yahoo.co.id)<sup>2</sup>

## Abstrak

Sebuah perusahaan jika ingin berhasil dalam persaingan di era global seperti saat ini harus mampu membuat rancangan manajemen sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan serta responsif terhadap perubahan dunia bisnis di masa yang akan datang (strategik). Penelitian bertujuan untuk menjelaskan konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam upayanya agar dapat berkontribusi kepada kinerja perusahaan. Penelitian MSDM ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai tinjauan pustaka dalam menyajikan teori mengenai -masalah penelitian yang sedang dilakukan. Ada dua hal yang di analisa dalam konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pertama, pendekatan yang menyelidiki hubungan antara strategi, praktik MSDM dan kinerja organisasi ditinjau. Hasilnya, pendekatan praktik terbaik telah sering digunakan dan menghasilkan hasil yang berguna secara komparatif dengan pendekatan kontingensi dan pendekatan konfigurasional. Kedua, faktor campur tangan dan hubungan sebab-akibat antara praktek MSDM dan kinerja organisasi dianalisis. Hasilnya retensi dan banyak faktor ditemukan dan menempatkan terlalu banyak penekanan pada hubungan sebab-akibat tidak realistis dalam studi empiris.

**Kata Kunci:** *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Perusahaan, Kompetisi Global.*

## Abstract

A company, if it wants to succeed in the competition in this global era, must be able to make human resource management plans that are capable and responsive to changes in world business in the future (strategic). This research aims to explain the concept of strategic human resource management (MSDM) in an effort to contribute to company performance. MSDM research using a qualitative approach by using a literature review in presenting theories about research problems that are currently being carried out. There are two things that are analyzed in the concept of strategic human resource management (MSDM). First, the relationship between HR strategy, HR practice and organizational performance is reviewed. As a result, the best practice approach has been used and yields useful results comparatively to thecontingency approach and the configurational approach. Second,

intervening factors and the causal relationship between HRM practice and organizational performance are analyzed. Retention results and multiple factors are found and placing too much control on causal relationships is unrealistic in empirical studies.

**Keywords:** *Human Resource Management, Company Performance, Global Competition.*

## PENDAHULUAN

Sudah beberapa waktu sejak teori manajemen sumber daya manusia (MSDM) digunakan untuk mempromosikan penelitian dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam organisasi. Teori MSDM dikembangkan menjelang akhir 1980-an atas dasar yang didasarkan pada berbagai teori strategi, sistem, modal manusia dan ilmu perilaku dan atas dasar pandangan berbasis-sumber ulang. MSDM mengacu tidak hanya pada strategi manajemen penelitian dan hubungannya dengan MSDM, tetapi juga pada penggunaan strategik karyawan, atau adopsi MSDM ke strategi manajemen, yang kondusif untuk kinerja yang optimal. Makalah ini menjelaskan proses di mana MSDS dikaitkan dengan kinerja organisasi, sambil meninjau perkembangan teoritis MSDM. Secara khusus membahas tantangan saat ini dengan MSDM, serta prospek pengembangan di masa depan (Snell, 1992).

Manajemen sumber daya manusia adalah metode perekrutan, penciptaan, penghargaan dan pemeliharaan pekerja untuk kepentingan karyawan sebagai individu dan perusahaan secara keseluruhan (Farchan, 2016). Divisi SDM yang melakukan manajemen sumber daya manusia strategik tidak berfungsi secara terpisah di satu tempat; mereka berkolaborasi dengan departemen lain dalam perusahaan untuk mengidentifikasi prioritas mereka dan kemudian merumuskan rencana yang sesuai dengan tujuan tersebut, serta organisasi. Akibatnya, prioritas departemen sumber daya manusia mewujudkan dan mempromosikan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Sunarsi, 2018). MSDM dipandang sebagai peserta dalam kinerja perusahaan dalam kaitannya dengan kebutuhan untuk penegakan peraturan atau kompensasi. MSDM memanfaatkan kekuatan dan peluang dari departemen sumber daya manusia untuk membuat departemen lain menjadi lebih baik dan lebih sukses (Mangkuprawira, 2003).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki karakteristik sebagai berikut (Armstrong, 2006) : Pertama, sistem MSDM yang terdiri dari berbagai elemen MSDM, seperti praktik, merupakan subsistem dari sistem manajemen. Kedua, karyawan dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan; dengan kata lain, mereka adalah sumber daya yang strategik. Ketiga, dari sudut pandang analitis, semua definisi di atas mengidentifikasi subsistem sebagai bagian dari sistem makro atau organisasi secara luas. Keempat, semua definisi di atas berfokus pada kesesuaian antara MSDM dan strategi manajemen. Para pendukung cara berpikir ini percaya bahwa praktik MSDM yang optimal akan bervariasi dengan strategi manajemen. Mereka menekankan pentingnya bagaimana strategi dan sistem MSDM cocok. Karakteristik kelima adalah fokus pada efek yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Hingga saat ini, MSDM dianggap sebagai tanggung jawab profesional dari staf personalia. Oleh karena itu, fungsi MSDM untuk memberikan nasihat profesional

ditekankan, berlawanan dengan fungsi lini, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja organisasi departemen produksi dan pemasaran. Tentunya, sistem MSDM yang sekarang lebih tua juga menganalisis produktivitas, tingkat *turnover* dan kinerja keuangan, serta bagaimana keterkaitannya satu sama lain. MSDMS, sebaliknya, menekankan hubungannya dengan kinerja keuangan organisasi yang merupakan tujuan akhir manajemen.

## **METODE**

Tulisan mengenai manajemen sumber daya manusia ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode tinjauan pustaka. Penelitian kualitatif digunakan untuk memahami bagaimana orang mengalami peristiwa. Meskipun ada banyak pendekatan untuk penelitian kualitatif, mereka cenderung fleksibel dan fokus pada mempertahankan makna yang kaya saat menafsirkan data (Gunawan, 2013). Pendekatan umum termasuk teori dasar, etnografi, penelitian tindakan, penelitian fenomenologi, dan penelitian naratif. Mereka memiliki beberapa kesamaan, tetapi menekankan tujuan dan perspektif yang berbeda (Semiawan, 2010).

Peneliti kualitatif juga menganggap diri mereka sebagai "instrumen" dalam sains, sehingga semua kesimpulan, persepsi, dan cara disaring melalui lensa pribadinya. Untuk alasan ini, ketika menulis metode analisis kualitatif, penting untuk fokus pada strategi anda dan memberikan penjelasan rinci tentang pilihan yang Anda buat saat mengumpulkan dan mengevaluasi data (Moleong, 2010).

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka dalam menyajikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian yang sedang dilakukan. Adapun masalah pada penelitian ini berhubungan dengan konsep MSDMS dalam upaya merubah kinerja organisasi lebih baik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM 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 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.

Berkembang pada dasar-dasar yang dibahas di atas, tiga pendekatan berikut telah disarankan untuk hubungan antara strategi manajemen, MSDM, dan kinerja organisasi (Fink & Sukenik, 2011).

### **Pendekatan Praktik Terbaik**

Ini adalah pendekatan yang paling sederhana dari ketiganya dan didasarkan pada pandangan bahwa hubungan tertentu antara praktik SDM dan kinerja organisasi terkait dengan cara yang efektif secara universal, dalam arti bahwa ada satu, cara terbaik untuk mengimplementasikan praktik SDM (Daya, 1996). Ini disebut “perspektif universal” dan dianggap dapat diterapkan secara global, tanpa memperhatikan perbedaan budaya. Berbeda dengan pendekatan lain, pendekatan praktik terbaik tidak secara eksplisit membahas bagaimana strategi manajemen dan praktik MSDM cocok satu sama lain. Beberapa model pendekatan praktik terbaik yang representatif mencakup model komitmen (tinggi), model keterlibatan tinggi, dan model praktik kerja (sistem) berkinerja tinggi.

Pendekatan ini dikembangkan dengan premis bahwa komitmen yang lebih besar dari karyawan meningkatkan kinerja. Ada banyak praktik umum yang dapat diterapkan yang terlibat dalam pendekatan ini, karena mendorong partisipasi karyawan. Pendekatan ini juga menyarankan bahwa karyawan akan mengidentifikasi tujuan organisasi sebagai tujuan pribadinya dan bahwa dia akan secara sukarela berkomitmen pada perilaku yang kondusif untuk efisiensi yang lebih besar. Berdasarkan metode manajemen ilmiah, pendekatan praktik terbaik sering kali dikontraskan dengan model kontrol, yang bercirikan birokrasi dan struktur hierarkis. Sekarang, mari kita lihat lebih spesifik pada praktik yang terlibat dalam pendekatan praktik terbaik.

Wood dkk (2012), menjelaskan manajemen keterlibatan tinggi berdasarkan tujuh prinsip berikut: (1) Iklim organisasi yang mendorong partisipasi karyawan; (2) Kepemimpinan atau manajemen puncak dengan jelas menunjukkan visi manajemen masa depan; (3) Organisasi datar dengan departemen staf yang lebih kecil; (4) Menyiapkan gugus tugas dan tim proyek yang dapat memutuskan berbagai masalah, misalnya, strategi manajemen, pengembangan produk baru dan praktik MSDM; (5) Pemberdayaan karyawan tingkat bawah dan pengungkapan aktif internal, informasi organisasi; (6) Gaji berbasis keterampilan dan sistem penghargaan, seperti pembagian keuntungan; dan (7) Dukungan agresif untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Kompier (2006), menjelaskan tiga praktik berikut sebagai komponen sistem kerja berkinerja tinggi: (1) Struktur organisasi yang mendorong kebijaksanaan karyawan. Unsur inti ini melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, seperti mengubah rutinitas kerja sehari-hari dan komunikasi yang sering dengan karyawan lain dalam melaksanakan pekerjaan. (2) Mengamankan karyawan yang sangat terampil dengan mempekerjakan karyawan yang cakap atau dengan menegakkan pendidikan / pelatihan formal. (3) Penerapan sistem penghargaan eksternal untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan, seperti sistem gaji individu atau kelompok berbasis kinerja, sistem bagi hasil, dan opsi saham karyawan.

Telah terbukti bahwa pendekatan praktik terbaik, dengan menerapkan partisipasi karyawan dalam manajemen dan komitmen yang lebih besar, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, peneliti berbeda dalam pengamatan mereka ketika praktik semacam itu dilihat lebih dekat, satu per satu. Dengan demikian, mereka tidak dapat menyetujui daftar praktik seragam yang ingin dicapai oleh pendekatan praktik terbaik.

### **Pendekatan Kontingensi**

Dalam pendekatan MSDMS, pendekatan kontingensi diimplementasikan paling sering setelah pendekatan praktik terbaik, di mana variabel tingkat organisasi lainnya, terutama strategi manajemen peringkat tinggi dalam MSDM dan kesesuaiannya (kesesuaian vertikal dan eksternal), ditekankan. Artinya semakin tinggi kesesuaian antara strategi manajemen dan MSDM maka semakin tinggi pula kinerja organisasi yang diharapkan. Misalnya, strategi pengurangan biaya diharapkan sesuai dengan praktik MSDM, seperti tingkat perekrutan yang lebih tinggi untuk pekerja jangka pendek dan sementara dan pembayaran gaji yang lebih rendah. Dalam pendekatan ini, para pendukung yakin ada beberapa praktik yang sesuai dengan strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan di sinilah berbeda dengan pendekatan praktik terbaik (Fazlollahi & Tanniru, 1991).

Saat memeriksa pendekatan kontingensi, studi yang berbeda menggunakan tingkat strategi yang berbeda, yang menimbulkan masalah. Seseorang dapat mengevaluasi strategi apa pun di tingkat organisasi, bisnis, dan fungsional, tetapi dengan pertimbangan tingkat yang berbeda, hasilnya lebih cenderung berbeda. Masalah lainnya adalah kelangkaan studi empiris yang dapat digunakan, dibandingkan dengan pendekatan *best practice*. Ini berarti bahwa pendekatan ini mungkin tidak memberikan kontribusi khusus apa pun terhadap cara kerja manajemen sehari-hari yang sebenarnya (Garavan, 2007).

### **Pendekatan Konfigurasi**

Pendekatan konfigurasional adalah yang paling rumit dari ketiga pendekatan tersebut, karena pendekatan ini mengejar praktik yang diidentifikasi efektif dalam pendekatan praktik terbaik sambil mengoordinasikannya dengan strategi manajemen yang dipertimbangkan dalam pendekatan kontingensi. Sejauh ini, telah ada fokus pada koordinasi dan konsistensi antara praktek MSDM yang berbeda dengan mempertimbangkan praktek sebagai sistem atau bundel (Perry-Smith & Blum, 2000), sehingga menganalisis hubungan mereka dengan kinerja organisasi. Premis yang mendasari pendekatan konfigurasional adalah: Efek dari praktik MSDM individu pada kinerja organisasi bervariasi karena interaksi yang kompleks antara praktik tersebut misalnya, karena ada atau tidak adanya praktik lain. Dengan terlebih dahulu mengamati interaksi antara praktik yang berbeda, serangkaian praktik yang konsisten diidentifikasi, yang akan menghasilkan efek sinergis. Penerapan rangkaian praktik yang konsisten ini dianggap memengaruhi kinerja lebih dari semua praktik individu yang digabungkan. Dengan kata lain, pengenalan serangkaian praktik yang sangat terkoordinasi dan konsisten diharapkan menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi. Pendekatan konfigurasional, oleh karena itu, dianggap sebagai tipe ideal di antara konsep-konsep yang berbeda, daripada dapat diamati secara empiris (Tjahjono, 2005).

Secara teoritis, pendekatan konfigurasional adalah kompromi antara elemen pendekatan praktik terbaik dan pendekatan kontingensi, yang bertujuan untuk mencapai kecocokan internal dan kecocokan eksternal yang dimungkinkan oleh kedua pendekatan ini. Dalam pengertian ini, ini bisa melengkapi kekurangan dari kedua pendekatan ini. Akhirnya, analisis yang menggunakan pendekatan konfigurasional harus dilakukan di MSDM. Sebenarnya, bagaimanapun, kecocokan belum diverifikasi oleh sejumlah kecil analisis empiris. Karena tidak ada metodologi pengukuran yang masuk akal yang telah ditetapkan,

pendekatan konfigurasional masih dalam tahap perkembangan, membutuhkan penyelidikan lebih lanjut (Riniwati, 2016). Secara konseptual, SDM merupakan usaha untuk memproduksi barang/jasa yang dapat dilakukan oleh manusia dalam proses produksi. Arti SDM/HR adalah mencari Manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa/usaha atau pekerjaan/nilai ekonomis. Konsepnya terdiri dari: Kualitas SDM (Non fisik) dan Kuantitas SDM (fisik) biasanya diukur dengan usia. Aspek Kuantitas menyangkut jumlah (Tenaga Kerja), yang kontribusinya kurang penting dalam pembangunan, bahkan dapat menjadi beban pembangunan sdm bila kualitasnya rendah, SDM/HR dapat di lihat. Aspek Kualitas menyangkut mutu SDM, baik kemampuan fisik dan non fisik (kecerdasan dan mental spiritual) Oleh karena itu, untuk kepentingan akselerasi pembangunan maka peningkatan kualitas SDM merupakan prasyarat utama.

### **Faktor Intervensi**

Sangat diinginkan bahwa MSDM cocok dengan strategi manajemen secara langsung meningkatkan kinerja organisasi karena organisasi kemudian hanya perlu merencanakan dan mengimplementasikan kebijakan dan praktik. Pendekatan praktik terbaik mengidentifikasi bahwa praktik yang mendorong partisipasi dan komitmen karyawan sangat efektif. Studi sebelumnya, bagaimanapun, telah menunjukkan bahwa praktik MSDM dianggap tidak selalu efektif (Ericksen & Dyer, 2005). Ini mendorong kami untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang meningkatkan kinerja organisasi, selain praktik MSDM. Dengan kata lain, kita perlu menyelidiki faktor-faktor intervensi untuk mengklarifikasi hubungan yang hilang antara praktik dan kinerja organisasi.

Dalam hubungan antara MSDM dan kinerja organisasi, Garavan dkk (2002) mengusulkan enam teori berikut untuk menyajikan model penjelas: perspektif perilaku, model cybernetic, teori transaksi/biaya agensi, tinjauan berdasarkan sumber daya perusahaan, kekuasaan/model ketergantungan sumber daya, dan teori kelembagaan. Dari enam ini, perspektif perilaku mengacu langsung pada faktor-faktor intervensi untuk menggambarkan hubungan antara praktik MSDM dan kinerja organisasi. Perspektif perilaku berfokus pada perilaku karyawan sebagai salah satu faktor intervensi. Dengan kata lain, perspektif perilaku mengasumsikan bahwa strategi menginduksi praktik MSDM, yang akhirnya mengarah pada banyak hasil yang menguntungkan dengan merangsang dan mengendalikan perilaku karyawan. Perilaku, dalam hal ini, termasuk, selain perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku sukarela yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, partisipasi, dan tetap berada dalam organisasi dan sistem MSDM .

Berbeda dari pendekatan keras, pemikiran ini dikembangkan berdasarkan pendekatan lunak Sekolah Harvard, yang menghormati konsep seperti ilmu perilaku (misalnya, motivasi), yang mendasari perilaku karyawan (Coff, 1997). Selain itu, banyak penelitian yang menggunakan sikap kerja untuk menjelaskan praktik dan perilaku MSDM, setelah mendefinisikan berbagai kondisi perilaku yang kondusif bagi kinerja organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa banyak faktor yang terlibat ketika mencoba untuk mencari tahu



bagaimana sistem MSDM mempengaruhi kinerja. Berdasarkan perspektif pendekatan perilaku, faktor intervening yang telah diidentifikasi oleh penelitian sebelumnya dapat diuraikan dibawah.

Pertama, yang terdaftar sebagai faktor intervening adalah efektivitas biaya, retensi karyawan, produktivitas karyawan, kualitas produk, dan biaya operasi (Bhattacharya & Wright, 2005). Ini dianggap sebagai faktor terkait SDM atau tidak terkait SDM, yang cenderung memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja keuangan.

Kedua, 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 sebagai faktor yang mempengaruhi hasil yang dibahas dalam paragraf di atas (Schuler, 1992). Selain sikap kerja karyawan, beberapa faktor seperti desain pekerjaan, struktur kerja, dan iklim organisasi cenderung meningkatkan hasil dengan menerapkan upaya yang diprakarsai oleh organisasi.

Dari faktor-faktor yang disebutkan di atas, retensi telah dipelajari secara ekstensif melalui analisis empiris. Istilah "retensi" umumnya berarti mempertahankan, melanjutkan, atau menahan, tetapi dalam bidang administrasi bisnis, itu berarti mengamankan atau mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi (yaitu, retensi karyawan), yang dapat diukur dengan tingkat turnover, durasi rata-rata dari pekerjaan terus menerus dan niat berpindah. Pekerjaan jangka panjang adalah hasil dari retensi. Beberapa penelitian telah menemukan bahwa pengenalan praktik MSDM dan kesesuaiannya dengan strategi manajemen berkontribusi lebih kuat pada retensi daripada kinerja keuangan (Lee dkk, 2010). Selain itu, retensi yang baik, dengan kata lain, tingkat turnover karyawan yang rendah, memperkuat hubungan antara praktik kerja dengan keterlibatan tinggi serta praktik kerja berkinerja tinggi dan kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan praktik termasuk dalam praktik kerja keterlibatan tinggi atau mengadopsi sistem tipe komitmen, pengunduran diri karyawan sangat menurunkan kinerja organisasi. Dengan organisasi yang ingin melaksanakan pelatihan dan pengembangan, penjualan cenderung meningkat seiring dengan lamanya pekerjaan yang berkelanjutan (Oladapo, 2014).

Selain itu, model studi yang menyelidiki faktor yang sangat bervariasi selain retensi menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Dalam penelitian lain, model dianalisis berdasarkan teori keadilan di mana persepsi MSDM tipe partisipan berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui persepsi keadilan dan sikap kerja (terdiri dari kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi). Seperti yang terlihat sejauh ini, sejumlah besar faktor intervensi telah ditetapkan dalam praktik MSDM-hubungan kinerja organisasi, meskipun tidak banyak dari faktor-faktor tersebut yang telah dianalisis secara empiris (Guerrero & Barraud-Didier, 2004). Juga, jenis faktor dan interaksinya bervariasi dengan teori dan model yang mendasarinya, dan kebanyakan dari mereka, kecuali teori keadilan dan model konteks sosial, belum dianalisis. Di masa depan, mungkin berguna untuk menggunakan banyak teori yang telah ditetapkan tentang motivasi dan kepemimpinan, misalnya, teori harapan dan model pertukaran pemimpin-anggota. Diharapkan banyak analisis empiris yang akan dilakukan untuk mengklarifikasi missing link dalam hubungan antara praktek MSDM dan kinerja organisasi.

### **Hubungan Sebab-Akibat**

MSDMS dikembangkan dengan premis bahwa pengenalan praktik MSDM yang sesuai strategi berkontribusi pada kinerja organisasi. Berdasarkan asumsi ini, banyak penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki pengaruh praktik terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, untuk membuat saran praktis untuk MSDM organisasi, perlu untuk menunjukkan dengan tepat praktik apa yang perlu diperkenalkan dan bagaimana praktik saat ini harus dimodifikasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini, menanyakan bagaimana praktik yang baru diperkenalkan dan dimodifikasi akan mempengaruhi kinerja organisasi sebenarnya adalah pertanyaan tentang hubungan sebab-akibat. Sebuah studi longitudinal akan menjadi penting dalam memverifikasi efek pengenalan praktek MSDM terhadap peningkatan kinerja organisasi. Studi empiris yang melihat hubungan sebab-akibat antara kedua elemen ini, bagaimanapun, jumlahnya hanya sedikit karena banyak studi menganalisis hubungan timbal balik menggunakan desain *cross-sectional* dalam satu contoh tertentu. Dalam studi ini, peneliti menganalisis praktik saat ini (saat ini) terhadap kinerja masa lalu, yaitu kinerja organisasi yang diukur sebelum penerapan praktik saat ini. Perhatikan di sini bahwa praktik saat ini tidak dipelajari untuk kemungkinan hubungan sebab-akibat dengan kinerja di masa mendatang.

Di sini, ada kemungkinan kinerja organisasi mempengaruhi praktik; misalnya, ketika kinerja organisasi turun, praktik-praktik baru diterapkan untuk memperbaiki situasi. Sebuah studi sebelumnya mengklaim bahwa praktik MSDM adalah indikator awal kinerja keuangan masa depan (Becker & Huselid, 1996). Namun, studi lain mengklaim bahwa kita tidak akan dapat melihat bagaimana praktik mempengaruhi kinerja masa depan jika efek dari kinerja saat ini dan masa lalu dikendalikan. Ini berarti bahwa efek dari kinerja sekarang dan masa lalu pada praktik saat ini tidak dapat diabaikan, dengan demikian, tidak ada penelitian yang berhasil membuktikan hubungan sebab-akibat antara praktik dan kinerja (Aït Razouk, 2011).

Terungkap bahwa korelasi antara praktik dan kinerja saat ini dan masa depan sangat mirip dengan korelasi antara praktik dan kinerja masa depan. Dari sini, kami memahami bahwa perbedaan pada saat penelitian tidak menyebabkan perbedaan yang besar pada hubungan kedua elemen tersebut. Ada atau tidaknya hubungan sebab-akibat, mungkin lebih baik mengamati kekuatan hubungan secara keseluruhan, daripada menafsirkan hubungan semacam itu jenis demi jenis, secara individual. Untuk meringkas paragraf sebelumnya, secara teoritis diinginkan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara praktik dan retensi. Namun, saat ini, banyaknya penelitian yang dilakukan dan meningkatnya kesadaran akan perlindungan privasi membuat survei kuesioner menjadi sulit. Jika hanya satu survei yang perlu dilakukan, tampaknya masuk akal untuk memilih metode survei yang memberikan beban lebih sedikit pada peneliti.

### **SIMPULAN**

Penelitian ini menyelidiki manajemen sumber daya manusia strategik (MSDMS) terutama dari sudut pandang proses untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pertama, menganalisis fitur umum dalam definisi MSDMS mengklarifikasi lima fitur (kesesuaian yang erat antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan strategi manajemen, dll.). Kedua,



pendekatan yang menyelidiki hubungan antara strategi, praktik MSDM dan kinerja organisasi ditinjau. Hasilnya, pendekatan praktik terbaik telah sering digunakan dan menghasilkan hasil yang berguna secara komparatif dengan pendekatan kontingensi dan pendekatan konfigurasi. Dalam penelitian ini juga di bahas bagaimana MSDMS berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan performa organisasi. Dilihat dari dua perspektif yaitu faktor intervening dan hubungan sebab-akibat antara praktek MSDM dan kinerja organisasi dianalisis. Dari peninjauan studi sebelumnya, retensi dan banyak faktor ditemukan sebagai faktor intervening. Dan disarankan bahwa menempatkan terlalu banyak penekanan pada hubungan sebab-akibat tidak realistis dalam studi empiris.

#### DAFTAR PUSKATA

- Aït Razouk, A. (2011). High-Performance Work Systems and Performance of French Small- And Medium-Sized Enterprises: Examining Causal Order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 311-330.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of The Human Resource-Firm Performance Link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422.
- Bhattacharya, M., & Wright, P. M. (2005). Managing Human Assets in An Uncertain World: Applying Real Options Theory to HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 929-948.
- Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping With Hazards on The Road to Resource-Based Theory. *Academy of management review*, 22(2), 374-402.
- Daya, S. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gunadarma
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward A Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Farchan, F. (2016). Teknikal Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Sebuah Paradigma Pengukuran Kinerja. *Risâlah, Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 3(1), 42-62.
- Fazlollahi, B., & Tanniru, M. R. (1991). Selecting a requirement determination methodology-contingency approach revisited. *Information & Management*, 21(5), 291-303.
- Fink, L., & Sukenik, E. (2011). The Effect of Organizational Factors on The Business Value of IT: Universalistic, Contingency, and Configurational predictions. *Information Systems Management*, 28(4), 304-320.
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & McGuire, D. (2002). Human Resource Development and Workplace Learning: Emerging Theoretical Perspectives and Organisational Practices. *Journal of European Industrial Training*.
- Riniwati, H. (2016).

- Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM.* Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking The People with The Strategic Needs of The Business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Semiawan, C. R. (2010). *Metode penelitian kualitatif*. Grasindo.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of management Journal*, 35(2), 292-327.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodologi Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustakabarupress.
- Sunarsi, D. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik & Karakterisrik Sistem Pendukungnya: Sebuah Tinjauan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(3), 178-194.
- Tjahjono, H. K. (2005). Praktik-praktik Manajemen SDM Strategik: Pengujian Empiris Universalistik dan Kontinjensi dalam Menjelaskan Kinerja Organisasional. *Kinerja Journal of Business and Economics*, 9(2), 123-134.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Well-Being. *Human relations*, 65(4), 419-445.