

Manajemen Sumber Daya Manusia

(Kontemporer) Edisi 1

Dr. Musmulyadi, M.M.

UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



Manajemen Sumber Daya Manusia

(Kontemporer) **Edisi 1**

Dr. Musmulyadi, M.M.



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(KONTEMPORER) EDISI 1**

Dr. Musmulyadi, M.M.

Editor:

Rendi Fernandes

Desainer:

Mifta Ardila

Sumber Gambar Kover:

Freepik.com

Penata Letak:

Rendi Fernandes

Proofreader:

TIM MCM

Ukuran:

viii, 341 hlm., 15,5x23 cm

ISBN:

000-000-00000-0-0

Cetakan Pertama:

Agustus 2022

Hak Cipta 2022, pada Dr. Musmulyadi, M.M.

**Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
Tanpa izin tertulis dari Penerbit.**

Anggota IKAPI: 022/SBA/20

PENERBIT MITRA CENDEKIA MEDIA

Kapalo Koto No. 8, Selayo, Kec. Kubung, Kab. Solok

Sumatra Barat – Indonesia 27361

HP/WA: 0812-7574-0738

Website: www.mitracendekiamedia.com

E-mail: mitracendekiamedia@gmail.com

DAFTAR ISI

PRAKATA_ vi

BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Defenisi SDM_6
Asal Usul SDM_11
Model SDM_16
Fase Dalam Debat SDM_24
SDM Dalam Praktiknya_56
Dampak Sdm Pada Fungsi SDM_68

BAB 2 STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengantar Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia_89
Memahami Konteks Bisnis_93
Pendekatan untuk proses pembuatan Strategi_95
Pendekatan Sistematis_108
Munculnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang Strategis_111
Menjelajahi hubungan antara hubungan Manajemen Strategi dan SHRM: Sekolah SHRM yang paling sesuai_114
Pandangan Berbasis Sumber Daya SHRM_139
SHRM Praktik Terbaik: Model Komitmen Tinggi_164
Mengukur Dampak SHRM pada kinerja dan Kartu Skor Seimbang_195

BAB 3 MENGONTEKSTUALISASIKAN HRM: MENGEMBANGKAN PEMIKIRAN KRITIS

Pengantar Mengontekstualisasikan HRM: Mengembangkan Pemikiran Kritis_217
Konteks langsung dari HRM_229
Konteks yang lebih luas dari HRM_248
Cara melihat dan Berfikir_265

DAFTAR PUSTAKA_ 307

PROFIL PENULIS_ 341

PRAKATA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya yang telah tercurah, sehingga penulis bisa menyelesaikan Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer Edisi 1 ini. Adapun tujuan dari disusunnya buku ini adalah sebagai bahan pengetahuan dan referensi untuk kalangan umum baik masyarakat maupun tenaga pendidik dan akademik. Tersusunnya buku ini tentu bukan dari usaha penulis seorang. Dukungan moral dan material dari berbagai pihak sangatlah membantu tersusunnya buku ini. Untuk itu, penulis ucapkan terima kasih kepada keluarga, sahabat, rekan-rekan, dan pihak-pihak lainnya yang membantu secara moral dan material bagi tersusunnya buku ini.

Buku yang tersusun ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan agar buku ini bisa lebih baik nantinya.

Parepare, Agustus 2022

Penulis

Dr. Musmulyadi, M.M

Pengantar Bagian 1

Bab 1

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan

- Untuk menentukan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).
- Meminjau dan mengevaluasi model utama SDM.
- Untuk mengeksplorasi perdebatan antara SDM dan pendekatan yang lebih tradisional untuk manajemen sumber daya manusia.
- Untuk mengeksplorasi hubungan antara HRM dan kinerja bisnis.
- Untuk mempertimbangkan SDM perusahaan multinasional
- Untuk meninjau model fungsi manajemen manusia.

Pengantar

Ketika edisi pertama buku ini diterbitkan pada tahun 1994 manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) digambarkan sebagai fenomena baru yang muncul yang menambahkan perspektif yang kuat dan berpengaruh untuk perdebatan tentang sifat hubungan kerja kontemporer (Beradwell dan Holden, 1994: 5). Sejumlah perubahan substansi dalam konteks ketenagakerjaan juga dicatat, termasuk penurunan keanggotaan serikat pekerja dan perundingan bersama; tingkat restrukturisasi organisasi yang signifikan dan munculnya bentuk-bentuk pekerjaan yang tidak lazim, misalnya pekerjaan sementara dan pekerjaan kontrak. Bab tersebut menyarankan bahwa:

Setiap penilaian atas munculnya Manajemen Sumber Daya Manusia setidaknya harus mempertimbangkan konteks pekerjaan yang berubah ini dan memberikan beberapa penjelasan tentang hubungan yang ada antara kontribusi yang telah dibuat SDM terhadap beberapa perubahan ini di satu sisi dan di sisi lain, dampak perubahan tersebut terhadap teori dan praktik SDM itu sendiri. (Beradwell dan Holden, 1994: 5)

Manajemen sumber daya manusia telah menjadi pendekatan yang meresap dan berpengaruh ke berbagai ekonomi. Deskripsi asli dari Amerika awal 1980-an telah dipopulerkan dan diserap dalam berbagai pengaturan ekonomi. Hanya

Sedikit ekonomi utama dimana sifat manajemen sumber daya manusia, termasuk sumbernya, operasi dan filsafatnya, tidak dibahas secara aktif. Akibatnya, analisis dan evaluasi SDM telah menjadi tema utama dalam literatur akademis, kebijakan dan praktisi.

Tiga bab pertama ini sangat terkait dengan karena mereka mempertimbangkan sifat SDM dari sejumlah perspektif. Bab pertama melihat pendahuluan SDM AS dan terjemahannya ke ekonomi lain, dengan penekanan khusus pada Inggris. Dimana perdebatan HRM telah menjadi salah satu yang paling aktif dan telah melibatkan praktisi dan akademisi. Dalam menelusuri tema-tema kunci dalam perdebatan ini. Bab ini mempertimbangkan sejauh mana HRM berbeda dari pendekatan yang lebih tradisional untuk manajemen manusia hubungan antara SDM dan kinerja organisasi, dan dampak pada fungsi SDM.

Bab kedua mengkaji sifat strategis SDM secara lebih mendalam, bagaimana hal itu diselaraskan dan dikonturugasi dengan strategis organisasi dan bagaimana perdebatan telah bergerak

melalui sejumlah inkarnasi. Dari pendekatan yang paling cocok hingga pendekatan konfigurasional ke pandangan berbasis sumber daya dan pendekatan praktik terbaik. Dalam mempertimbangkan klaim akan pentingnya sifat strategis SDM, hal itu menimbulkan pertanyaan tentang kemanjurannya dalam membantu memenuhi tujuan organisasi, menciptakan keunggulan kompetitif dan nilai tambah melalui apa yang sekarang dikenal sebagai kinerja tinggi atau komitmen tinggi praktek kerja. Apakah klaim untuk pendekatan ini dapat didukung atau tidak, menjadi jelas bahwa tidak satu sistem atau pendekatan yang dapat diterapkan untuk semua organisasi karena meningkatkannya kompleksitas bentuk organisasi dan konteks organisasi.

Bab ketiga melanjutkan tema kontekstual ini dan mengkaji konteks dimana manajemen sumber daya manusia telah muncul dan dimana ia beroperasi. Hal ini penting dalam memahami beberapa asumsi dan pendirian filosofis yang melatarbelakanginya. Tujuan dari diskusi ini adalah untuk menciptakan kesadaran kritis tentang konteks yang lebih luas dimana SDM beroperasi. Tidak hanya sebagian seperangkat masalah operasional yang menggambarkan peran fungsional manajemen personalia, tetapi sebagai bagian dari proses yang kompleks dan canggih yang membantu kita untuk memahami hakikat kehidupan organisasi.

Jenis pertanyaan yang diajukan oleh SDM menunjukkan sejauh mana hal itu telah mengganggu banyak konsep yang diteima sebelumnya dalam hubungan kerja. Untuk beberapa hal itu telah menjadi model untuk tindakan dan aplikasi; bagi orang lain, ini tidak lebih dari sebuah peta yang menunjukkan bagaimana manajemen karyawan dapat dilakukan dengan cara yang lebih spesifik daripada HRM sebagai angkat prinsip umum yang dapat ditangani secara memadai. SDM terus mempengaruhi dan dipengaruhi oleh konteks pekerjaan yang berubah tetapi, meskipun masih relative baru, sekarang agak lama untuk digambarkan sebagai fenomena yang muncul. Boxall dan Purcell (2003) mengemukakan bahwa SDM kini telah menjadi istilah paling populer di dunia berbahasa Inggris untuk menyebut aktivitas manajemen dalam hubungan kerja. Namun, masih ada sedikit kesepakatan universal tentang apa sebenarnya arti SDM

Definisi SDM

DEFINISI SDM dan perdebatan seputar arti istilah dan dampak konsep terus berlanjut. Ketika SDM pertama kali muncul di Inggris, sebagian besar analisis dan diskusi yang merupakan perdebatan SDM hari ini belum terungkap. Beberapa studi awal non serikat pekerja baru saja mulai terlihat terang (Mc Loughlin dan Gourlay, 1994), sedangkan peran SDM dalam mengubah dan menambah nilai kinerja organisasi (Pfeffer, 1994, 1998), hubungan antara paket SDM dan kinerja bisnis (Mc Duffie, 1995; Huselid, 1995), peran kontrak psikologis dalam mendapatkan persetujuan karyawan (Guest dan Conway, 1997) dan perubahan yang lebih luas dalam infrastruktur hubungan kerja (Cully et al, 1999) akan datang kemudian dalam decade ini. Pada hari-hari awal, perhatian utama adalah sejauh mana itu mewakili sesuatu yang berbeda dari pendekatan yang lebih mapan untuk manajemen manusia. Karena SDM telah menjadi lebih luas, perdebatan telah bergerak lebih ke arah dampaknya baik untuk hubungan kerja dan untuk kinerja organisasi. Bab ini bertujuan untuk mengeksplorasi tema-tema utama dalam perdebatan seputar SDM untuk menunjukkan bagaimana pemahaman kita telah berubah dari waktu ke waktu dan untuk mempertimbangkan dampaknya terhadap pengelolaan manusia. Namun, sebelum kita dapat melakukannya, penting

untuk memperjelas apa yang kita maksud ketika berbicara tentang SDM.

Terlepas dari popularitas istilah SDM, masih belum ada definisi yang disepakatisecara universal tentang maknanya. Watson (2002: 369) menunjukkan bahwa situasiagak kacau saat ini ada dimana istilah SDM digunakan dalam berbagai cara yang membingungkan. Dalam arti luas SDM dapat digunakan sebagai istilah umum untuk menggabrkan pendekatan apapun untuk mengelola manusia. Misalnya Boxall dan Prucell (2003: 1) menggunakan istilah tersebut untuk merujuk pada semua aktivitas yang terakit dengan pengelolaan kerja di perusahaan nada yang sama. SDM dapatdigunakan sebagai frase yang lebih sementara untuk menggambarkan kegiatan yang umumnya terkait dengan manajemen persoanalialia. Namun, bagi yang lain, SDM mencakup pendekatan baru untuk mengelola manusia yang secara signifikan berbeda dengan praktik yang lebih tradisional. Bahkan dalam arti khusus ada berbagai perspektif tentang apa yang membuat SDM berbeda salah satu tema berfokus pada praktik yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerja bisnis sebagai contoh (Sourey 1995: 5). Mendefinisikan SDM sebagai pendekatan khusus untuk manajemen ketenagakerjaan yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui penyebaran strategis tenaga kerja yang

berkomitmen tinggi dan cakap, menggunakan rangkaian teknik budaya, structural, dan personal. Tema lain menekankan sifat strategis SDM: misalnya Buchananda Huczynski (2004: 679) mendefinisikan SDM sebagai perspektif manajerial yang berpendapat perlunya menetapkan kerangka kebijakan personel yang terintegrasi untuk mendukung strategi organisasi. Ambiguitas yang melekat dalam interpretasi yang berbeda telah menyebabkan munculnya istilah yang berbeda sebagai akademisi (dan beberapa praktisi) mencoba untuk memperjelas pendekatan untuk mengelola manusia yang sedang dijelaskan. Upaya pertama pada klarifikasi mengidentifikasi varian lunak dan keras dari SDM (Tamu, 1987; Stourey 1992) dengan SDM lunak digunakan untuk menggambarkan pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen, kualitas dan fleksibilitas karyawan. Sementara, SDM keras menggambarkan penekanan pada strategis dimana sumber daya manusia dikerahkan untuk mencapai tujuan bisnis dengan cara yang sama lainnya. Namun, SDM keras juga memiliki interpretasi yang lebih keras terkait dengan strategis yang meminimalisasi biaya (misalnya upah rendah, pelatihan minimal, pengawasan tetap) dan produksi ramping (perampingan intensifikasi kerja) penafsiran yang berbeda ini dapat menyebabkan kebingungan. Misalnya, SDM keras digunakan untuk menggambarkan pendekatan strategis manajeme maka SDM lunak dan keras tidak selalu

kompatibel (Legge, 1995) varian keras dapat berisi elemen praktik lunak sedangkan varian lunak dapat memberikan hasil sulit dalam hal ketatnya kesesuaian dengan strategi bisnis namun jika SDM keras digunakan untuk menggambarkan biaya maka SDM lunak dan keras mungkin berlawanan secara diametral (Truss et al, 1997: 54) apa yang mungkin dipermasalahkan daripada salah satu dari dua karakterisasi ini adalah pertanyaan apakah mereka sama-sama rute intensifikasi kerja dan tuntutan yang lebih besar pada hubungan kerja oleh organisasi dengan mengobrolkan karyawan.

Setelah perbincangan, istilah mengenai SDM lebih lanjut sudah mulai diperkenalkan; contohnya seperti 'Manajemen Komitmen Tinggi (MKT)' sebagai gantinya dan lebih mudah dan tidak terlalu sulit SDMnya. Baru-baru ini hubungan antara praktik SDM dan peningkatan kinerja bisnis telah tercermin dalam penggunaan 'praktik kerja berkinerja tinggi (PKBT)' yang mencakup gambaran tentang 'satu set praktik kerja pelengkap yang mencakup tiga kategori besar: praktik keterlibatan karyawan yang tinggi, praktik sumber daya manusia, dan praktik penghargaan dan komitmen '(Sung dan Ashton, 2005).

Setidaknya sebagian dari penjelasan tentang kurangnya definisi SDM yang disepakati secara universal terletak pada tidak adanya 'dasar teoretis yang koheren untuk mengklasifikasikan

kebijakan dan praktik SDM' (Tamu, 1997: 266). Guest (1997) mengidentifikasi tiga kategori umum teori tingkat umum tentang SDM: teori strategis (misalnya Miles dan Snow, 1984; Schuler dan Jackson, 1987; Hendry dan Pettigrew, 1990); teori deskriptif (misalnya Beer et al., 1984; Kochan et al., 1986); dan teori normatif (misalnya Walton, 1985; Guest, 1987; Pfeffer, 1994). Masing-masing memiliki asal-usul dalam dasar teori yang berbeda: teori kontingensi, teori sistem dan teori motivasi masing-masing. Namun, kesamaan dari semua model ini adalah asumsi yang mendasari bahwa pendekatan manajemen masyarakat yang dijelaskan atau ditentukan berbeda dalam beberapa hal dari pendekatan sebelumnya untuk mengelola masyarakat.

Asal usul SDM

Banyak pendapat mengatakan bahwa asal-usul SDM terletak pada praktik ketenagakerjaan yang terkait dengan kesejahteraan karyawan pebisnis di Amerika Serikat selama tahun 1930-an. Baik Jacoby (1997) dan Foulkes (1980) berpendapat bahwa jenis karyawan ini menunjukkan oposisi ideologis terhadap serikat pekerja dan hubungan kerja kolektif. Sebagai alternatif, Pebisnis kesejahteraan percaya bahwa organisasi, daripada lembaga pihak ketiga seperti negara atau serikat pekerja, harus menyediakan keamanan dan kesejahteraan pekerja. Untuk mencegah kecenderungan apapun untuk berserikat, terutama setelah program New Deal Presiden Roosevelt dimulai setelah tahun 1933, Pebisnis kesejahteraan sering membayar upah efisiensi, memperkenalkan cakupan perawatan kesehatan, rencana pensiun dan memberikangaji pemberhentian. Sama, mereka melakukan survei pendapat karyawan secara teratur dan berusaha untuk mengamankan komitmen karyawan melalui promosi budaya perusahaan terpusat yang kuat dan pekerjaan permanen jangka panjang. Pebisnis kesejahteraan memelopori pembayaran terkait kinerja individu, skemapembagian keuntungan dan apa yang sekarang disebut kerja tim. Model peraturan ketenagakerjaan ini memiliki peran perintis dalam pengembangan apa yang

sekarang disebut SDM tetapi bertumpu pada fitur struktural seperti pasar produk yang stabil dan tidak adanya siklus bisnis yang ditandai. Sementara kehadiran SDM sudah mapandalam sistem bisnis Amerika sebelum tahun 1980-an, hanya setelah periode itu SDM mendapat pengakuan eksternal oleh akademisi dan praktisi. Pebisnis kesejahteraan memelopori pembayaran terkait kinerja individu, skema pembagian keuntungan dan apa yang sekarang disebut kerja tim. Model peraturan ketenagakerjaan ini memiliki peran perintis dalam pengembangan apa yang sekarang disebut SDM tetapi bertumpu. Pada fitur struktural seperti pasar produk yang stabil dan tidak adanya siklus bisnis yang ditandai. Sementara kehadiran SDM sudah mapan dalam sistem bisnis Amerika sebelum tahun 1980-an, hanya setelah periode itu SDM mendapat pengakuan eksternal oleh akademisi dan praktisi. Pebisnis kesejahteraan memelopori pembayaran terkait kinerja individu, skema pembagian keuntungan dan apa yang sekarang disebut kerja tim. Model peraturan ketenagakerjaan ini memiliki peran perintis dalam pengembangan apa yang sekarang disebut SDM tetapi bertumpu pada fitur struktural seperti pasar produk yang stabil dan tidak adanya siklus bisnis yang ditandai. Sementara kehadiran SDM sudah mapan dalam sistem bisnis Amerika sebelum tahun 1980-an, hanya setelah periode itu SDM mendapat pengakuan eksternal oleh akademisi dan

praktisi.

Ada sejumlah alasan kemunculannya sejak saat itu, di antaranya yang paling penting adalah tekanan besar yang dialami di produk pasaran selama resesi 1980–82, dikombinasikan dengan pengakuan yang berkembang di AS bahwa pengaruh serikat pekerja dalam pekerjaan kolektif menjangkau lebih sedikit karyawan. Pada 1980-an ekonomi AS ditantang oleh pesaing luar negeri, terutama Jepang. Diskusi cenderung terfokus pada dua isu: 'produktivitas pekerja Amerika', terutama dibandingkan dengan pekerja Jepang, 'dan menurunnya tingkat inovasi dalam industri Amerika' (Devanna et al., 1984: 33). Dari sinilah muncul keinginan untuk menciptakan situasi kerja yang bebas dari konflik, di mana baik pengusaha maupun karyawan bekerja dalam kesatuan menuju tujuan yang sama – keberhasilan organisasi (Fombrun, 1984: 17). Di luar argumen-argumen preskriptif ini dan sebagai kritik yang meluas terhadap pendekatan institusional terhadap analisis hubungan industrial, Kaufman (1993) menunjukkan bahwa hubungan industrial pluralis di dalam dan di luar periode New Deal mengesampingkan sektor non-serikat ekonomi AS bagi banyak orang bertahun-tahun.

Singkatnya, karyawan pebisnis kesejahteraan dan karyawan anti-serikat, adalah fitur yang tertanam dalam sistem bisnis AS, sedangkan New Deal Model merupakan respon kontingen terhadap krisis ekonomi di tahun 1930-an.

Di Inggris pada tahun 1980-an iklim bisnis juga menjadi kondusif untuk perubahan dalam hubungan kerja. Seperti di AS, hal ini antara lain didorong oleh tekanan ekonomi berupa meningkatnya persaingan pasar produk, resesi di awal dekade dan pengenalan teknologi baru. Namun, faktor yang sangat signifikan di Inggris, yang umumnya tidak ada di AS, adalah keinginan pemerintah untuk mereformasi dan membentuk kembali model konvensional hubungan industrial, yang memberikan alasan untuk pengembangan kebijakan ketenagakerjaan yang lebih berorientasi pada pemberi kerja. manajemen (Beardwell, 1992, 1996). Restrukturisasi ekonomi melihat penurunan pesat dalam industri lama dan peningkatan relatif di sektor jasa dan industri baru berdasarkan produk dan jasa 'teknologi tinggi', banyak di antaranya relatif bebas dari pola mapan dari apa yang kadang-kadang disebut hubungan industrial 'lama'. Perubahan ini diawasi oleh kewirausahaan berotot yang dipromosikan oleh pemerintah Konservatif Thatcher dalam bentuk privatisasi dan undang-undang anti-serikat 'yang mendorong perusahaan untuk memperkenalkan praktik perburuhan baru dan untuk menata ulang pengaturan

perundingan bersama mereka' (Hendry dan Pettigrew, 1990: 19).

Pengaruh literatur 'keunggulan' AS (misalnya Peters dan Waterman, 1982; Kanter, 1984) juga mengaitkan keberhasilan perusahaan 'terdepan' dengan motivasi karyawan dengan melibatkan gaya manajemen yang juga merespons perubahan pasar. Akibatnya, konsep komitmen karyawan dan 'pemberdayaan' menjadi untaian lain dalam perdebatan yang sedang berlangsung tentang praktik manajemen dan SDM.

Tinjauan terhadap masalah ini menunjukkan bahwa setiap diskusi tentang SDM harus sesuai dengan setidaknya tiga masalah mendasar:

Bahwa SDM berasal dari berbagai anteseden, campuran akhir yang sepenuhnya bergantung pada pendirian analisis, dan yang dapat diambil dari berbagai sumber eklektik;

Bahwa SDM itu sendiri merupakan faktor penyumbang dalam analisis hubungan kerja, dan menjadi bagian dari konteks di mana perdebatan itu berlangsung;

Bahwa sulit untuk membedakan di mana letak signifikansi SDM - apakah itu dalam transformasi gaya manajemen karyawan yang seharusnya dalam arti tertentu, atau apakah dalam arti yang lebih luas dalam kapasitasnya untuk mensponsori hubungan yang sepenuhnya didefinisikan ulang antara manajemen dan karyawan yang mengatasi masalah tradisional

kontrol dan persetujuan di tempat kerja.

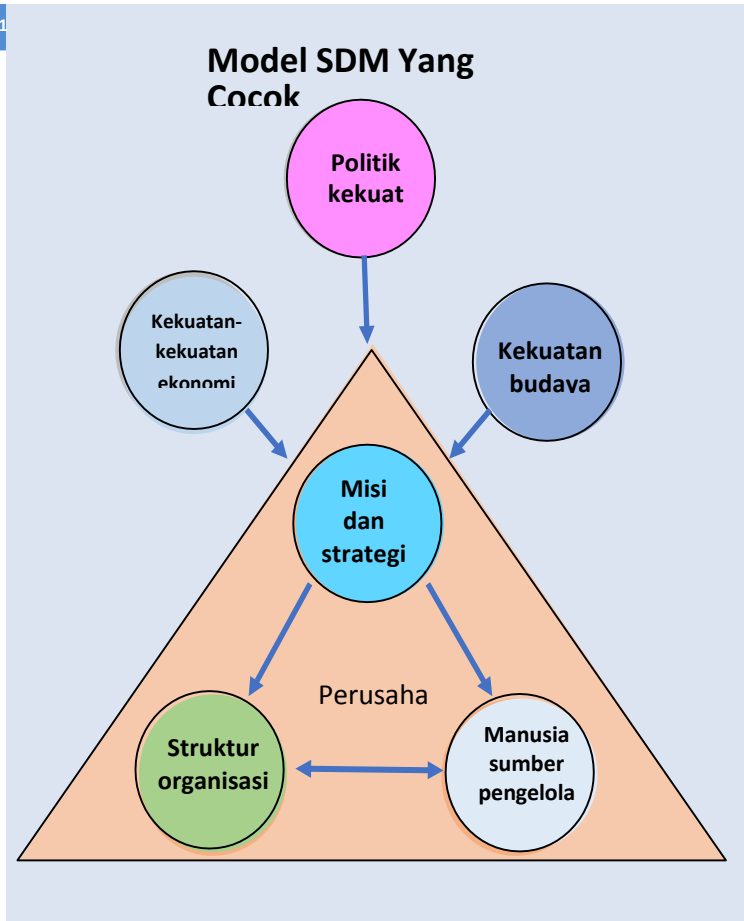
Model SDM

Ambivalensi atas definisi, komponen, dan ruang lingkup SDM ini tampak jelas dalam koeksistensi sejumlah model SDM yang berbeda. Dua model sangat berpengaruh dalam interpretasi SDM. Model 'Pencocokan', yang dikembangkan oleh para akademisi di Michigan Business School, memperkenalkan konsep manajemen sumber daya manusia strategis dimana kebijakan SDM terkait erat dengan 'perumusan dan implementasi tujuan perusahaan dan/atau bisnis strategis' (Devanna et al. , 1984: 34). Model diilustrasikan pada Gambar 1.1.

Model tersebut menekankan perlunya 'kesesuaian yang ketat' antara strategi SDM dan strategi bisnis dan penggunaan seperangkat kebijakan dan praktik SDM yang terintegrasi satu sama lain dan dengan tujuan organisasi. Price (2004: 45-46) menguraikan bidang-bidang utama berikut untuk pengembangan kebijakan dan sistem SDM yang sesuai:

- Pemilihan orang yang paling cocok untuk memenuhi kebutuhan bisnis.
- Kinerja dalam mengejar tujuan bisnis.

Gambar 1.1



Sumber: Devanna dkk. (1984) dalam Fombrun et al., Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. © 1984 John Wiley & Sons, Inc. Direproduksi dengan izin dari John Wiley & Sons, Inc.

- Penilaian, pemantauan kinerja, dan pemberian umpan balik kepada organisasi dan perusahaannya 8 para karyawan.
- Hadiah untuk kinerja yang sesuai

- Pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuh tujuan bisnis.

Model pencocokan erat terkait dengan interpretasi 'keras' dari SDM; yaitu, penyebaran sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan bisnis. Dua asumsi mendasari model ini: yang pertama adalah bahwa cara paling efektif untuk mengelola orang akan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya dan bergantung pada konteks organisasi. Asumsi kedua adalah unitarisme, yaitu asumsi bahwa konflik atau setidaknya perbedaan pandangan tidak dapat terjadi di tempat kerja karena semua orang (manajer dan karyawan) bekerja untuk mencapai tujuan yang sama keberhasilan organisasi. Model ini telah membentuk dasar dari sekolah SDM yang 'paling cocok', dibahas lebih lanjut dalam bab 2.

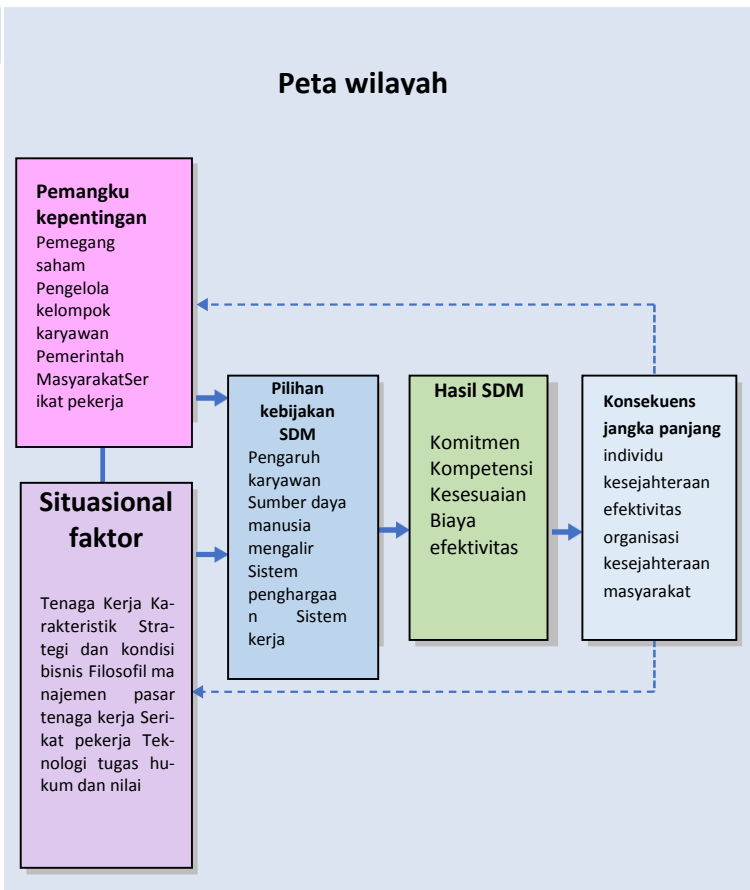
Model berpengaruh kedua, diilustrasikan pada Gambar 1.2, dikembangkan oleh Beer et al. (1984) di Universitas Harvard. 'Peta wilayah SDM', seperti yang penulis beri judul model mereka, mengakui bahwa ada berbagai 'pemangku kepentingan' dalam korporasi, yang meliputi pemegang saham, berbagai kelompok karyawan, pemerintah dan masyarakat. Model mengakui kepentingan sah dari berbagai kelompok, dan mengasumsikan bahwa penciptaan strategi SDM harus mencerminkan kepentingan inidan sekering mereka sebanyak mungkin ke dalam strategi sumber daya manusia dan akhirnya

strategi bisnis.

Pengakuan terhadap kepentingan pemangku kepentingan ini menimbulkan sejumlah pertanyaan penting bagi pembuat kebijakan di organisasi:

MODEL SDM

Gambar
1.2



Sumber: Beer et al. (1984:16). Dicitak ulang dengan izin dari The Free Press, sebuah divisi dari Simon & Schuster, dari Managing Human Assets oleh Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills dan Richard E. Walton. Hak Cipta © 1984 oleh The Free Press.

Tampaknya ada konsensus yang meningkat di sekitar wilayah luas yang akan dibahas. Ada daftar praktik yang masuk akal yang mencakup pemilihan, pelatihan, komunikasi, desain pekerjaan dan sistem imbalan. Ada juga praktik pada margin seperti praktik peluang keluarga yang ramah dan setara serta beberapa yang tidak dapat berlaku di seluruh sektor, seperti skema kepemilikan laba dan karyawan. (Guest, 2001: 1096)

Pengakuan bahwa karyawan dan perwakilan mereka adalah pemangku kepentingan penting yang setidaknya perlu dimasukkan dalam persamaan awalnya menyebabkan penerimaan yang lebih besar dari model ini di kalangan akademisi dan komentator di Inggris meskipun beberapa akademisi masih mengkritiknya sebagai terlalu unitaris (Hendry dan Pettigrew, 1990). Namun, pengaruh utama model ini kurang dalam pertimbangan kepentingan pemangku kepentingan dan faktor situasional dan lebih pada elemen preskriptif dari manfaat yang diperoleh dari mengadopsi pendekatan 'lunak' untuk SDM, yaitu pendekatan yang berupaya meningkatkan kualitas dan komitmen. dari tenaga kerja. Berdasarkan model ini, Guest (1989: 42) mengembangkan serangkaian proposisi yang digabungkan untuk menciptakan organisasi yang lebih efektif:

- Integrasi strategis didefinisikan sebagai 'kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan isu-isu SDM ke dalam rencana strategis mereka, untuk memastikan bahwa berbagai aspek SDM koheren dan bagi manajer lini untuk memasukkan perspektif SDM ke dalam pengambilan

keputusan mereka'

- Komitmen tinggi didefinisikan sebagai 'peduli dengan komitmen perilaku untuk mengejar tujuan yang disepakati dan komitmen sikap yang tercermin dalam identifikasi yang kuat dengan perusahaan'.
- Kualitas tinggi 'mengacu pada semua aspek perilaku manajerial, termasuk pengelolaan karyawan dan investasi pada karyawan berkualitas tinggi, yang pada gilirannya akan berdampak langsung pada kualitas barang dan jasa yang diberikan'.
- Fleksibilitas dipandang sebagai 'terutama berkaitan dengan apa yang kadang-kadang disebut fungsional fleksibilitas tetapi juga dengan struktur organisasi yang dapat beradaptasi dengan kapasitas untuk mengelola inovasi?

Hal ini menunjukkan asumsi bahwa adalah mungkin untuk menyeimbangkan integrasi strategis terkait dengan SDM 'keras' dengan elemen 'lembut' dari praktik komitmen tinggi. Tamu juga mengidentifikasi hubungan antara tujuan SDM, kebijakan dan hasil seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Ide-ide ini telah berkontribusi pada sekolah 'praktik terbaik' SDM. Sedangkan 'paling cocok' sekolah mengadopsi pendekatan kontingensi, 'praktik terbaik' didasarkan pada universalisme. Asumsinya di sini adalah bahwa seperangkat praktik yang ditujukan untuk komitmen tinggi atau kinerja tinggi

akan menguntungkan semua organisasi terlepas dari konteksnya. Praktik spesifik mana yang sebenarnya merupakan praktik terbaik' masih terbuka untuk diperdebatkan meskipun dapat dicatat bahwa:

Tampaknya ada konsensus yang berkembang di sekitar wilayah luas yang akan dicakup. Ada sebuah daftar praktik yang masuk akal yang mencakup seleksi, pelatihan, komunikasi, desain pekerjaan dan sistem penghargaan. Ada juga praktik di pinggiran seperti ramah keluarga dan setara praktik peluang serta beberapa yang tidak dapat diterapkan disemua sektor, seperti gaji terkait laba dan skema kepemilikan saham Karyawan. (Tamu,2001:1096)

Unsur-unsur praktik terbaik yang diidentifikasi oleh Pfeffer (1998) sekarang diakui secara luas, jika tidak diterima secara universal:

- Keamanan kerja.
- Pilihan yang cangguh.
- Kerja tim dan desentralisasi.
- Upah tinggi terkait dengan kinerja organisasi.
- Pelatihan ekstensif.
- Perbedaan status yang sempit.
- Komunikasi dan keterlibatan

SDM praktik terbaik dibahas lebih lengkap di Bab 2 dan akan ditinjau kembali nanti di bab ini bab dalam kaitannya dengan SDM dan kinerja organisasi. Namun, perlu dicatat di sini bahwa ada beberapa tantangan untuk penerapan universal dari praktik terbaik SDM. Misalnya, Marchington dan Zagelmeyer

(2005: 4) menyarankan bahwa pendekatan komitmen tinggi untuk SDM bergantung pada kemampuan pengusaha untuk mengambil perspektif jangka panjang dan pada prospek pertumbuhan pasar di masa depan. Mereka juga menyarankan bahwa lebih mudah untuk terlibat dalam komunikasi tinggi.

Tabel 1.1 Kerangka kerja manajemen sumber daya manusia

Tujuan SDM	Kebijakan SDM	Hasil SDM
Misalnya: <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen tinggi rendah perusahaan <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas 	Contoh: <ul style="list-style-type: none"> • Seleksi berdasarkan kriteria tertentu menggunakan advanced tes 	Sebagai contoh: <ul style="list-style-type: none"> • Perputaran tenaga kerja • Kestiaan kepada • Kerja fleksibel

mitment HRM ketika biaya tenaga kerja membentuk proporsi rendah dari total biaya. Boxall dan Purcell (2003) setuju bahwa daftar praktik terbaik mana pun tidak mungkin memiliki aplikasi universal karena pengaruh konteks organisasi tetapi mereka juga menyarankan bahwa ada prinsip-prinsip tertentu yang diinginkan. Jika diterapkan dapat mendatangkan manajemen orang yang lebih efektif, lihat gambar 1.3. Mereka membedakan antara lapisan permukaan kebijakan dan praktik yang kemungkinan besar bergantung pada berbagai faktor internal dan eksternal dan lapisan pendukung yang mencerminkan prinsip-prinsip tertentu yang diinginkan. Jika diterapkan, akan mendatangkan pengelolaan masyarakat yang lebih efektif' (Boxall dan Purcell, 2003: 69).

Debatfit terbaik' versus "praktek terbaik': dua

Lapisan Permukaan: kebijakan dan praktik SDM – sangat dipengaruhi oleh konteks (masyarakat, sektoral, organisasi)

Pemain Pendukung: proses SDM generik dan prinsip umum manajemen tenaga kerja

Sumber: dari Bochal, P dan Purcell, J, strategi dan sumber daya manusia mangetukan; 2003, Palgrave Macmillan direproduksi dengan izin Palgrave Macmillan.

Fase dalam debat SDM

Selama kira-kira dua puluh tahun sejak kemunculannya, SDM terus membangkitkan minat dan perdebatan. Ada kemungkinan untuk melacak sejumlah fase kunci dalam debat itu karena masing-masing membantu mengklarifikasi interpretasi yang berbeda tentang SDM serta mengidentifikasi kesibukan utama pada waktu itu. Pada masa awal perhatian utama adalah dengan kekhasan SDM sebagai sebuah konsep dan sejauh mana itu mewakili fase positif atau negatif dalam manajemen orang. Dalam hal ini, debat yang berkaitan dengan perbedaan antara SDM dan pengelolaan personalia yang lebih tradisional dan kekhawatiran mengenai apakah bahasa yang berhubungan dengan SDM merupakan refleksi yang sesungguhnya dari tujuannya.

SDM dan manajemen personalia

Ketika SDM pertama kali muncul perdebatan yang berfokus pada apakah SDM mewakili perubahan langkah fundamental dalam manajemen orang atau hanyalah sebuah fase dalam pengembangan sejarah manajemen personalia. Sebagai contoh argumen perubahan langkah, Beer and Spector (1985: 231-232) menyatakan bahwa 'transformasi yang sedang kita amati mencakup lebih dari sekadar pergeseran halus dalam kebiasaan tradisional personalia atau pergantian istilah baru untuk praktek – praktek yang tidak berubah'. Sebaliknya, transformasi berjumlah ke model baru mengenai pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Pandangan yang berlawanan adalah bahwa SDM mencerminkan fase dalam evolusi pengelolaan personalia yang dipengaruhi oleh faktor - faktor lingkungan dan sosial; Misalnya, Gennard dan Kelly (1997: 31) menyarankan agar pengiriman fungsi personalia 'selalu fleksibel, menyesuaikan nilai - nilai secara historis dan mengubah norma – norma... karena keadaan makro berubah'. Bach dan Sisson (2000:14) berpendapat bahwa 'SDM muncul selama dugaan sejarah tertentu dan sentimennya adalah versi manajerial dari ucapan Mrs Thatcher bahwa "tidak ada hal seperti masyarakat" dalam hal ini, SDM dapat dilihat sebagai produk pada masanya seperti fase sejarah manajemen personalia lainnya seperti kesejahteraan, pengelolaan pekerja atau hubungan industri. Banyak

dari mereka yang menganggap SDM sebagai sesuatu yang berbeda juga melihatnya sebagai lebih unggul dari manajemen personalia. Sebagai contoh, pemerintah Inggris menyarankan agar pengelolaan personalia tidak berlaku lagi pada orang-orang kertas putih 1992, *pekerjaan dan peluang*:

Banyak majikan mengganti praktik personalia yang sudah usang dengan kebijakan baru untuk manajemen sumber daya manusia, yang menekankan pada pengembangan bakat dan kemampuan setiap karyawan individu.

*(Bagian kepegawaian, 1992;
Penekanan ditambahkan)*

Namun, contoh terbatas dari SDM yang diterapkan pada tahun 1990-an menimbulkan kritik bahwa perbandingan itu tidak adil: membandingkan kutil dan semuanya dengan idealisme SDM yang lebih aspirasional. Legge (1995) oleh karena itu, disarankan agar pendekatan yang lebih seimbang ialah membandingkan SDM dengan pengaturan personalia. Dengan menggunakan pendekatan ini Legge (1995) mengidentifikasi sejumlah kesamaan antara HRM dan manajemen personalia. Kedua model ini menandakan pentingnya integrasi; Keduanya menghubungkan pembangunan karyawan dengan pencapaian tujuan organisasi; Keduanya berusaha untuk memastikan bahwa orang yang tepat berada

dalam pekerjaan yang benar. Selain itu, kedua-duanya memberikan manajemen kepada para manajer; Misalnya, definisi IPM (1963) menyatakan bahwa 'pengelolaan personel adalah tanggung jawab semua yang mengelola orang, dan juga uraian tentang pekerjaan para penanggung jawab yang bekerja sebagai analisis spesialis.

Legge (1995) juga mengidentifikasi tiga perbedaan signifikan antara manajemen personalia dan SDM. Perbedaan pertama menyangkut fokus kegiatan sebagai manajer personalia 'tampaknya adalah sesuatu yang dilakukan pada bawahan mereka' (HLM. 74), sedangkan di bawah SDM 'perhatian yang jauh lebih besar diberikan kepada manajemen manajer' (Storey, 2001: 7). Hal ini berkaitan dengan perbedaan kedua yang menyangkut peran manajer; Di bawah manajemen personalia peran utama mereka adalah implementasi prosedur personalia sedangkan di bawah SDM mereka bertanggung jawab untuk merancang dan mengemudi strategi SDM yang berorientasi bisnis. Perbedaan ketiga, diidentifikasi oleh Legge, berhubungan dengan persepsi tentang kebudayaan organisasi. Manajemen personalia, sering mendahului kepentingan dalam budaya organisasi. Legge (1995: 75) berpendapat bahwa ketiga perbedaan ini dalam penekanan semuanya menunjuk pada SDM, secara teori, pada dasarnya adalah suatu tugas manajemen strategis yang lebih sentral daripada pengelolaan

personel’.

Model komparatif manajemen personalia dan SDM

Sebagai bagian dari debat ini, ada beberapa upaya untuk mendeskripsikan cara-cara yang berbeda antara SDM dengan manajemen personalia. Dua model komparatif dari Inggris khususnya berpengaruh dalam hal ini: perbandingan tamu (1987) antara stereotip manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia; Dan Storey's 27 titik perbedaan '(1992) (kemudian diubah menjadi 25). Dalam hal ini, dan dalam US works (misalnya Beer and Spector, 1985), kita dapat mengidentifikasi sejumlah tema umum, sebagaimana digambarkan dalam tabel 1.2 dan dijelaskan lebih lengkap di bawah.

Merencanakan perspektif

Munculnya manajemen sumber daya manusia telah membawa masalah hubungan antara hubungan kerja dan strategi organisasi yang lebih luas dan kebijakan perusahaan. Sepanjang sejarah, pengelolaan hubungan industri dan personalia — baik untuk mengatasi konsekuensi 'hilir' dari keputusan strategis yang lebih awal atau untuk 'problem jangka pendek yang mengancam keberhasilan jangka panjang dari strategi tertentu' Dalam hal ini peran tersebut paling baik reaktif dan mendukung fungsi manajerial lainnya, paling buruk menjadi hambatan sampai masalah operasional tertentu diatasi.

Manajemen sumber daya manusia mengklaim hubungan yang sangat berbeda antara fungsi kerja organisasi dan perannya yang strategis. Asumsi di balik SDM adalah bahwa ini pada dasarnya ialah aktivitas yang digerakkan secara strategis, yang bukan hanya merupakan kontributor utama pada hal itu.

Tabel 1.2 Stereotip manajemen karyawan dan SDM

	Manajemen personalia	SDM
<i>Merencanakan Prespektif</i>		
Beer dan Spector, 1985	Reaktif Sedikit demi sedikit intervensi untuk mengatasimasalah tertentu	Proaktif Intervensi luas sistem dengan penekanan kesesuaian
Guest, 1987	Jangka pendek, reaktif, adhoc, marginal	Jangka panjang, proaktif strategis, terintegrasi.
Storey, 1992	Sedikit demi sedikit rencanaperusahaan	Inisiatif terpadu pusat untuk rencana perusahaan
<i>Perspektif Manajemen Orang</i>		
Beer dan Spector, 1985	Orang sebagai biaya variabel	Orang-orang ialah modal sosial yang mampu berkembang
Guest, 1987	Biaya-minimum Kepatuhan	Komitmen utilisasi Maksimum (akuntansi aset Manusia)
Storey, 1992	Memantau, salingmenguntungkan	'Can-do' pandangan
<i>Perspektif hubungan pekerjaan</i>		

Beer dan Spector, 1985	Kepentingan diri mendominasi; Konflik kepentingan antara pemangku kepentingan mencari keuntungan kekuasaan untuk tawar-menawar dan konforntasi	Kebetulan kepentingan antara pemangku kepentingan dapat dikembangkan dengan mencari peyetaraan kekuasaan untuk kepercayaan dan kolaborasi.
Guest, 1987	pluralis,kolektif, kepercayaan rendah	Persatuan,individu, kepercayaan tinggi
Storey, 1992	konflik yang dilembagakan Konflik tawar-menawar Secara kolektif	Persatuan konflik deditएका nkan terhadap kontrak individu
<i>Prefektif Struktur/Sistem</i>		
Beer dan Spector, 1985	Kontrol dari atas Kontrol aliran informasi untuk meningkatkan efisiensi power.	Peran dan pilihan yang terinformasi membuka saluran komunikasi untuk membangun kepercayaan dan komitmen.
Guest, 1987	Birokrasi/mekanisme terpusat, format,, didefinisikan peran eksternal kontrol	Organik, <i>devolved</i> , peran fleksibel pengendalian diri
Storey, 1992	Prosedur Standarisasi tinggi komunikasi yang dibatasi	Kebutuhan bisnis standar Rendah peningkatan komunikasi
<i>Perspektif Peran</i>		
Guest 1987	Spesialis/profesional	Sebagian besar diintegrasikan ke dalam manajemen
Storey, 1992	Spesialis personil/IR	Manajer umum/bisnis/line

Proses tapi juga bagian yang menentukan. Dari sudut pandang ini kontribusi yang manajemen hubungan kerja lakukan terhadap proses pengelolaan secara keseluruhan adalah sebagai penting dan formatif seperti halnya keuangan atau pemasaran, misalnya. Sesungguhnya, konsep bahwa SDM merupakan pusat dari pengambilan keputusan manajerial tersebut menunjukkan sejauh mana menurut para pendukungnya bahwa itu telah muncul dari bayang-bayang untuk mengklaim tempat yang sah di samping peran manajemen inti lainnya. Dalam hal ini, salah satu kalimat tradisional yang digunakan oleh praktisi medis — yaitu bahwa penerapan 'liberal tentang pengelolaan personel sebagai berdiri antara majikan dan karyawan, menyeimbangkan dan melancarkan pertukaran antara mereka — dipandang sebagai tidak dapat dipertahankan: SDM adalah tentang membentuk dan memberikan strategi perusahaan dengan komitmen dan hasil.

Salah satu pengemudi kunci yang menarik perhatian pada SDM di as adalah tantangan peningkatan persaingan di luar negeri. Keprihatinan diungkapkan atas produktivitas pekerja amerika (khususnya dalam kaitannya dengan pekerja jepang) dan merosotnya tingkat inovasi di industri amerika '(Devanna et al, 1984: 33). Kegagalan ini antara lain disebabkan oleh kegagalan pengelolaan personel untuk mempromosikan manfaat potensial dari pengelolaan orang yang efektif (misalnya

Skinner, 1981). Manajemen personalia tradisional dipandang sebagai perhatian utama dengan memungkinkan organisasi untuk mempertahankan pasokan tetap produk atau layanan bebas dari gangguan sementara meminimalkan biaya tenaga kerja (Thomason, 1998) jadi fokus utama adalah pada bereaksi terhadap masalah tertentu ketika mereka muncul. Legge (1978) menggambarkan ini sebagai lingkaran setan di personalia manajemen. Dalam model ini pengecualian dari departemen personaliadari perencanaan organisasi mengarah pada masalah sumber daya manusia yang departemen personalia diharapkan untuk dipecahkan. Namun, waktu dan tekanan kerja menghasilkan manajemen krisis yang mengurangi kredibilitas departemen yang mengakibatkan pengecualiannya dari perencanaan organisasi. Sebaliknya, salah satu prinsip utama dari SDM adalah bahwa sumber daya manusia adalah sumber utama keuntungan kompetitif dan, dengan demikian, perlu dikelola dengan cara yang sepenuhnya konsisten dengan tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini membutuhkan isu pengelolaan orang untuk dianggap strategis.

Seperti yang telah kita lihat, 'model yang cocok' (Devanna et al., 1984) menekankan pentingnya 'fit' antara strategi organisasi, struktur dan praktek SDM. Asumsi yang mendukung adalah bahwa adalah mungkin bagi suatu organisasi untuk mengidentifikasi fokus mereka yang tepat dan kemudian

memungkinkan untuk mengembangkan seperangkat kebijakan sumber daya manusia yang cocok. Kedua asumsi telah kriteria, misalnya Mintzberg (1994) tentang sifat dan perumusan strategi dan Sisson (1993) tentang kemampuan manajemen dan kesediaan untuk merangkul pergeseran paradigma dari reaktif ke manajemen strategis. Terlepas dari kritik tersebut, perbedaan antara manajemen personalia dan strategis SDM terus memiliki mata uang.

Penekanan kedua dalam SDM adalah pada kecocokan internal, yaitu integrasi kebijakan dan praktek SDM dengan satu sama lain serta dengan strategi bisnis. Sifat fit dapat bervariasi, misalnya pengujung (1997: 271) membedakan antara tiga jenis ukuran internal, "fit untuk suatu rangkaian praktek yang ideal, 'fit sebagai gestalt' dan 'fit sebagai bundel'". Tipe pertama mengidentifikasi satu set yang dapat diterapkan secara universal "best SDM practices" (e.g. Pfeffer, 1994) dan masalahnya adalah seberapa dekatnya organisasi mencapai daftar yang ideal ini. Cocok sebagai penekanan 'gestalt' bahwa menemukan kombinasi yang tepat praktek lebih penting daripada praktek itu sendiri. Konsep fit ini dipandang sebagai 'berlipat ganda'; jika salah satu aspek kunci hilang, cocok hilang. "Bugur sebagai bundel" juga menyiratkan adanya pola-pola atau susunan praktik yang berbeda tetapi dalam hal ini hasilnya adaptif. Secara umum; Praktik yang lebih baik, menyediakan beberapa inti khas ada

(Marchington dan Grugulis, 2000). Apa pun pendekatan yang disukai, integrasi praktek dengan satu sama lain dan dengan strategi bisnis dipandang sebagai sangat berbeda dengan sifat terpisah dan bersifat ad dari banyak praktik manajemen personil tradisional.

Perspektif manajemen orang

Model komparatif menunjukkan bahwa ada perbedaan mendasar dalam asumsi dengan menandai pendekatan untuk tenaga kerja di manajemen personil dan SDM paradigma. Manajemen Personalia didasarkan pada asumsi bahwa orang adalah biaya variabel dan terdapat tujuan utama adalah untuk meminimalkan biaya ini sementara mempertahankan atau meningkatkan tingkat produktivitas dan/atau layanan. Model minimisasi biaya terkait dengan kepercayaan dalam pemilihan dan sistem penghargaan yang adil, prosedur yang efisien untuk pemecatan, disiplin dan redundansi, serta aturan yang jelas dan beroperasi untuk mengelola sejumlah besar karyawan untuk menghindari penilaian sewenang-wenang atas kasus individu. Sebaliknya, SDM berasumsi bahwa orang-orang adalah sumber daya rathe dari biaya dan praktik ditujukan untuk memaksimalkan komitmen karyawan dan/atau meningkatkan efektivitas keseluruhan sumber daya manusia. Praktik spesifik yang digunakan dapat bervariasi tergantung pada apakah penafsiran dominan dari SDM lembut atau keras. Variasi halus

dari SDM cenderung untuk menekankan komitmen karyawan melalui pengembangan karyawan yang luas, pasar tenaga kerja internal dan keamanan kerja sedangkan varian keras lebih mungkin untuk menandakan utilisasi efektif melalui fleksibilitas, multi-pembunuhan dan gaji terkait kinerja.

Perbedaan kunci kedua yang berkaitan dengan manajemen orang menyangkut masalah kontrol organisasi. Perbedaan antara manajemen personil dan SDM sering berkaitan dengan perbedaan antara strategi Walton (1985) dengan perbedaan antara strategi 'memaksakan kontrol' dan 'memunculkan komitmen' model kontrol didasarkan pada asumsi tayloris dan teori X (McGregor, 1960) tentang asumsi kompetensi pekerja dan motivasi sedangkan model komitmen mencerminkan asumsi Y. Praktik yang terkait dengan model kontrol mencakup ketergantungan definisi pekerjaan tetap pada aturan dan prosedur, dibeda-bedakan status, gaji yang adil dan aliran informasi yang terbatas. Sebaliknya, praktik yang berhubungan dengan model komitmen mencakup desain pekerjaan yang fleksibel, penekanan pada gol dan nilai bersama, perbedaan status minimum, prestasi yang menjanjikan hasil dan dorongan partisipasi karyawan. Sementara model Walton telah berpengaruh, implikasi bahwa berupaya untuk memaksimalkan komitmen karyawan bukan bentuk kontrol manajerial telah ditantang. Guest (1991) mengakui perbedaan

antara dua pendekatan tapi berpendapat bahwa keduanya adalah bentuk kontrol karyawan. Oleh karena itu, ia menggolongkan mereka kembali sebagai 'kepatuhan' dan 'komitmen' dan 'rekan' kepatuhan 'dengan manajemen personalia dan' komitmen 'dengan SDM.

Perspektif hubungan karyawan

Perbedaan dalam pendekatan tenaga kerja yang diadopsi oleh HRM dan manajemen personalia tercermin lebih jauh dalam asumsi yang melandasi hubungan karyawan. Perbedaan utama yang disebutkan adalah antara satuan dan kerangka referensi pluralis dengan satuan arisme yang berkaitan dengan SDM dan pluralisme dengan pengelolaan personalia. Ketika Fox (1966) menciptakan istilah yang ia pahami bahwa pluralisme mencerminkan sifat sejati dari organisasi dan menghilangkan kesatuan yang hanya sekedar impian belaka yang dapat 'menyimpangkan realitas dan dengan demikian prasangka solusinya' (Fox, 1966: 2). Dalam karya selanjutnya, ia menyarankan bahwa pluralisme tidak hanya lebih realistis tetapi juga lebih efektif: 'pluralisme tentunya akan dipertahankan oleh setidaknya beberapa eksponen mereka dengan alasan bahwa lebih mungkin daripada pandangan kesatuan untuk mempromosikan pengelolaan yang rasional, efisien dan efektif' (Fox, 1974: 280-281). Akan tetapi, pada tahun 1980-an 'ortodoxy yang dominan' dari model plaralis ditantang oleh munculnya

SDM (tamu, 1991) asumsi satuan yang berkaitan dengan SDM pada mulanya berasal dari as di mana praktek komitmen tinggi diidentifikasi terutama dalam cempnies non-serikat (misalnya Foulkes, 1980). Ini tidak selalu menghalangi serikat kerja dari SDM tetapi menyiratkan pergeseran dalam hubungan pengelolaan serikat dari keterangan untuk bekerja sama. Pergeseran pemikiran terkait dengan penekanan pada perluasan kendali manajemen atas aspek-aspek hubungan kolektif yang dahulu biasa dianggap sebagai bersama disepakati antara karyawan (biasanya melalui serikat mereka) dan manajemen. Memperlakukan karyawan sebagai tanggung jawab utama manajemen, berbeda dengan tanggung jawab bersama bernegosiasi baik serikat maupun manajemen, menyarankan pendekatan yang bersangkutan untuk menekankan keunggulan agenda manajerial dalam hubungan kerja, dan menandai pergeseran dari salah satu asumsi dasar pendekatan (setelah perang dunia kedua) untuk mengelola kekuatan kerja kolektif. Pergeseran ini digarisasikan dalam undang-undang ketenagakaman, yang dihapus dari layanan penasehat, konsiliasi dan arbitrase (akra) tugas, yang awalnya diberikan padanya pada saat kelahirannya pada tahun 1974, untuk mempromosikan pertukaran kolektif. Pada kenyataannya, tugas ini adalah refleksi dari dalam Anggapan berakar yang merentang kembali sepanjang sebagian besar abad kedua puluh dan, setidaknya di

Inggris, sebagian besar dianut oleh pengusaha, serikat pekerja dan negara, bahwa perundingan bersama membenci 'kompromi yang dapat diterima secara politis antara manajemen dan tenaga kerja; unruk diskusi lebih lanjut mengenai ini, Clark (2000).

Peran serikat pekerja selanjutnya diubah oleh penekanan pada individualisme yangterkait dengan SDM. Hal ini bertepatan dengan penurunan keanggotaan serikat pekerja dan pengu-rangan cakupan perundingan bersama, yang secara historis, bersama-sama dianggap sebagai sarana utama yang digunakan oleh suara karyawan yang independen. Individualisme ini dapat mewujudkan dirinya dalam beberapa cara, termasuk penggunaan kontrak individual dan komunikasi langsung. Dalam tradisi pluralis, komunikasi terutama disaring melalui perwakilan serikat pekerja atas dasar 'kebutuhan untuk mengetahui. Di bawah naungan HRM, penekanannya adalah pada penyebaran informasi yang lebih luas secara langsung kepada karyawan dan penghindaran segala bentuk representasi kolektif.

Perspektif struktur/sistem

Perilaku dan sistem manajemen personalia memiliki pemeliharaan stabilitas organisasi sebagai salah satu tujuan utama mereka (Hendry dan Pettigrew, 1990). Dalam hal ini manajemen personalia tradisional terkait erat dengan struktur organisasi birokrasi. Sebaliknya, SDM dilihat sebagai respons

terhadap peningkatan kecepatan perubahan dalam konteks eksternal dan kebutuhan organisasi untuk menjadi fleksibel dan mudah beradaptasi. Penundaan dan tanggung jawab yang dilimpahkan sering kali ditekankan sebagai salah satu cara yang dengannya fleksibilitas ini dapat dicapai sebagai lawan dari struktur hierarkis yang identik dengan manajemen personalia tradisional.

Perspektif peran

Perspektif terakhir yang tampak dalam model komparatif menyangkut peran manajemen yang terkait langsung dengan pendekatan yang berbeda untuk manajemen orang. Baik Guest (1987) dan Storey (1992) mengasosiasikan manajemen personalia dengan fungsi spesialis tetapi menempatkan SDM dengan kuat di tangan manajer lini. Model SDM mengasumsikan bahwa budaya organisasi terletak di tangan CEO dan manajer lini terlibat baik sebagai pemberi dan penggerak kebijakan SDM. Pendekatan ini konsisten dengan pergeseran dari birokrasi, organisasi top-down ke struktur datar yang lebih organik tetapi juga merupakan reaksi terhadap kredibilitas yang buruk dari spesialis yang dihasilkan dari 'lingkaran setan manajemen personalia' (Legge, 1978). Asumsi yang mendasari SDM adalah bahwa, karena orang adalah sumber utama keunggulan kompetitif organisasi, pengelolaan sumber daya ini 'terlalu penting untuk diserahkan kepada spesialis personel operasional'

(Storey, 2001:7).

Perbandingan ini menguraikan sejumlah perbedaan antara SDM dan manajemen personal nel tradisional. Untuk beberapa komentator (misalnya Torrington dan Hall, 1998; 17) ini telah dilihat sebagai argumen yang agak steril 'yang bersifat akademis, mirip dengan argumen tentang berapa banyak malaikat yang dapat menari di atas kepala peniti. Namun, perbedaan itu tampaknya memiliki relevansi praktis. Hoque dan Noon (2001) menganalisis data dari Survei Hubungan Karyawan Tempat Kerja 1998 (WERS 98) berdasarkan apakah spesialis dengan tanggung jawab senior untuk manajemen orang memiliki 'sumber daya manusia' atau 'personil' dalam jabatan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM seperti tes psikometri, survei sikap, pelatihan di luar pekerjaan, dan gaji terkait kinerja lebih mungkin ditemukan di tempat kerja yang memiliki spesialis SDM daripada spesialis personalia.

Retorika SDM

Dalam banyak hal penggunaan retorika tampaknya menjadi ciri khas SDM. Legge (1995: xiv) berpendapat bahwa 'pentingnya SDM, dan jelas menutupi manajemen personalia, terletak sama banyak (dan mungkin lebih) dalam fungsinya sebagai retorika tentang bagaimana karyawan harus dikelola untuk mencapai keunggulan kompetitif daripada sebagai praktik baru yang koheren ikat. Demikian pula, Keenoy dan Anthony (1992: 235)

menyatakan bahwa banyak perdebatan nyata tentang HRM dan rekonstruksi hubungan kerja telah dilakukan melalui teori dan metafora. Dalam model komparatif kata-kata yang digunakan untuk menggambarkan SDM seperti 'proaktif,' memelihara dan 'organik' secara naluriah tampak lebih positif dan menarik daripada istilah yang diterapkan pada manajemen personalia, mis. 'reaktif,' 'pemantauan' dan 'birokrasi'. Namun, meskipun banyak retorika SDM secara dangkal menggoda, ada banyak literatur yang memperingatkan agar tidak menerimanya begitu saja. Legge (1995) menunjukkan bahwa retorika dapat digunakan untuk menyamarkan tindakan yang memperlakukan karyawan sebagai biaya variabel, bukan sumber daya, untuk kepentingan strategi bisnis. Jadi, misalnya, jika karyawan dipindahkan ke pekerjaan lain sesuai dengan kebutuhan bisnis, hal ini dapat digambarkan dalam hal pengembangan karyawan dan peningkatan peluang. Retorika soft SDM dapat digunakan untuk menutupi elemen negatif dari "hard SDM" untuk memanipulasi dan mengontrol tenaga kerja (Bach dan Sisson, 2000) untuk menyamarkan pengenalan praktik yang mengarah pada memburuknya syarat dan ketentuan untuk Marchington dan Grugulis (2000) menyarankan bahwa beberapa praktik HRM, seperti kerja tim, mungkin tidak menawarkan manfaat dan perhatian universal tetapi sebenarnya dapat mengarah pada intensifikasi kerja dan bentuk kontrol yang lebih berbahaya.

Banyak kritik terhadap SDM juga telah dilakukan melalui metafora dengan SDM var. digambarkan sebagai 'anggur tua dalam botol baru,' pakaian baru kaisar dan 'serigala berbulu domba' (Armstrong, 1987; Fowler, 1987; Legge, 1989; Keenoy, 1990a). Tom Keenoy adalah salah satu kritikus yang paling fasih dan persuasif, dan pemeriksaannya terhadap SDM telah mengungkap banyak asumsi apriori dan non-sequitur yang berlimpah dalam alasan pendukungnya. Dia mengklaim bahwa SDM lebih retorika daripada kenyataan dan telah dibicarakan 'oleh para pendukungnya. Ini memiliki sedikit dukungan dalam hal bukti, dan telah menjadi tempat sampah rasionalisasi yang nyaman untuk mendukung pergeseran ideologis dalam hubungan kerja yang disebabkan oleh tekanan pasar. Ia juga penuh dengan kontradiksi, tidak hanya dalam maknanya tetapi juga dalam praktiknya.

Dalam memeriksa makna SDM Keenoy mencatat bahwa 'fitur luar biasa dari fenomena SDM adalah ambiguitas brilian dari istilah itu sendiri. Dia kemudian melanjutkan: "Pada prinsip Alice bahwa istilah berarti apa pun yang dipilih seseorang untuk mengartikannya, masing-masing interpretasi ini mungkin valid tetapi, di Inggris, tidak adanya batu ujian intelektual telah mengakibatkan istilah tersebut tunduk pada proses penghilangan konseptual yang hampir terus menerus dan diperebutkan" (Keenoy, 1990b: 363-384).

SDM dan kinerja

Selama paruh kedua tahun 1990-an, perubahan lebih lanjut dalam debat SDM melihat perpindahan dari upaya untuk menentukan karakteristik '*input*' apa yang mungkin mendukung pemeriksaan konsekuensi apa yang mengalir dari penerapan SDM dalam keadaan yang didefinisikan dengan cukup ketat. Sedangkan analisis sebelumnya dari SDM telah terutama berkaitan dengan arsitekturnya, model berbasis '*output*' yang bersangkutan dengan memeriksa organisasi-organisasi yang tidak hanya membangun SDM mereka dalam konfigurasi tertentu tetapi juga menemukan bahwa hasil yang dihasilkan dapat memberi mereka keunggulan kompetitif. . Menganalisis hubungan hubungan antara praktik terbaik (atau komitmen tinggi) SDM dan kinerja organisasi sekarang menjadi area utama yang menarik untuk penelitian dan kebijakan (Marchington dan Wilkinson, 2005). Tinjauan baru-baru ini tentang pekerjaan empiris ke dalam hubungan antara HRM dan kinerja menemukan 104 artikel relevan yang diterbitkan dalam 'jurnal-jurnal wasit internasional terkemuka antara tahun 1994 dan 2003' (Boselie et al., 2005: 69).

Dorongan untuk pendekatan ini didominasi Amerika, khususnya karya Arthur (1992, 1994), McDuffie (1995) dan

Huselid (1995). Tema pemersatu dari studi ini adalah bahwa kombinasi tertentu dari praktik SDM, terutama di mana mereka disempurnakan dan dimodifikasi, dapat memberikan peningkatan yang dapat diukur dalam kinerja organisasi. Karya Arthur mempelajari 54 pabrik mini (pabrik baja teknologi baru menggunakan tenaga kerja yang lebih kecil dan praktik kerja baru) dan menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan model komitmen SDM melihat produktivitas yang lebih tinggi, perputaran tenaga kerja yang lebih rendah, dan tingkat produksi yang ditolak lebih rendah. Karya McDuffie meneliti 70 pabrik di industri mobil dunia, dan penggunaan teknik SDM yang dianggap inovatif. Analisisnya berpendapat bahwa ketika praktik digunakan bersama, bukan hanya dalam isolasi hanya untuk efek spesifik dari beberapa lebih dari yang lain, kinerja yang unggul dapat dicapai. Bagian penting dari analisis ini adalah sejauh mana karyawan memberi ekstra 'dalam bentuk upaya diskresi yang seharusnya tidak akan dilakukan karyawan tanpa efek dari praktik yang dipilih. Tiga faktor dicatat secara khusus: penyangga (sejauh mana pabrik mengadopsi fleksibilitas), pengaturan sistem kerja (pekerjaan) yang melengkapi fleksibilitas), dan kebijakan SDM (praktik SDM yang melengkapi fleksibilitas). Efek yang ditandai pada kinerja adalah dampak gabungan dari ketiga faktor tersebut bekerja sama.

Studi Huselid meneliti hubungan antara sistem SDM (kelompok praktik daripada praktik individu), ukuran hasil (seperti kinerja keuangan serta data SDM tentang pergantian dan ketidakhadiran), dan kesesuaian antara SDM dan strategi kompetitif di 986 AS -perusahaan milik mempekerjakan lebih dari 100 karyawan. Hasil Huselid menunjukkan penurunan perputaran tenaga kerja, kinerja penjualan yang lebih tinggi, peningkatan profitabilitas dan penilaian saham yang lebih tinggi untuk perusahaan- perusahaan yang berkinerja baik pada indeksnya.

Manfaat mengadopsi SDM juga terbukti dalam studi yang dilakukan oleh Ichniowski et al. (1997). Mereka mengidentifikasi empat jenis sistem SDM yang berbeda berdasarkan SDM yang inovatif. praktik yang berkaitan dengan seleksi, penghargaan, komunikasi, organisasi kerja, pelatihan dan keamanan kerja. Sistem SDM diberi nomor dari 1 hingga 4 dengan sistem 1 menggabungkan praktik inovatif di semua area dan sistem 4, juga diberi label "SDM Tradisional", yang tidak memiliki praktik inovatif. Sistem 2 dan 3 terletak di antara dua ekstrem dan telah memperkenalkan praktik inovatif di beberapa area. Iklan-iklan tersebut menunjukkan asosiasi yang positif. antara praktik SDM yang inovatif dan produktivitas serta kualitas produk. Selanjutnya, penulis mengklaim bahwa perpindahan dari sistem 4 ke sistem 2, jika dipertahankan selama sepuluh

tahun, akan meningkatkan laba operasi lebih dari \$10 juta hanya sebagai akibat dari perubahan HRM (Ichniowski et al., 1997). Sebuah studi AS yang dilakukan oleh Chadwick dan Cappelli (1998) mengidentifikasi dua pendekatan untuk mengelola orang: sistem SDM investasi '(termasuk pelatihan ekstensif, keterlibatan karyawan, kerja tim) dan sistem SDM kontrak' (gaji rata-rata, penggunaan pekerja atipikal, pentingnya kredensial industri untuk seleksi). Temuan menunjukkan bahwa tidak hanya sistem investasi yang lebih mungkin untuk meningkatkan kinerja daripada sistem kontrak, tetapi juga bahwa sistem kontrak dapat memiliki efek merugikan pada kinerja *mance*.

Temuan serupa juga muncul dari Inggris. Studi Thompson (1998) tentang industri kedirgantaraan menemukan bahwa praktik SDM yang inovatif secara positif terkait dengan nilai tambah yang lebih tinggi per karyawan. Sebuah studi longitudinal dari situs tunggal, perusahaan manufaktur produk tunggal (Patterson et al., 1997) menyimpulkan bahwa praktik HRM menyumbang 19 persen variasi dalam profitabilitas dan 18 persen variasi dalam produktivitas. Hasil positif tidak hanya terbatas pada manufaktur. Pada tahun 2002, sebuah studi tentang praktik SDM di perwalian rumah sakit akut NHS menemukan bahwa praktik SDM tertentu (kecanggihan dan ekstensif penilaian dan pelatihan untuk karyawan rumah sakit

dan persentase staf yang bekerja dalam tim) secara signifikan terkait dengan ukuran kematian pasien (Barat dkk., 2002).

Hasil studi ini tampaknya akan memberikan bukti yang meyakinkan bahwa SDM memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Namun, tinjauan literatur studi empiris yang meneliti hubungan antara SDM dan kinerja (Hyde et al., 2005) menemukan sedikit konsistensi dalam hasil. Elemen SDM yang paling positif terkait dengan kinerja adalah pelatihan, gaji, keterlibatan karyawan, dan 'kumpulan' praktik SDM, tetapi elemen yang sama ini juga memiliki jumlah asosiasi non-signifikan tertinggi dengan kinerja. Gaji dan keterlibatan karyawan juga memiliki jumlah asosiasi negatif tertinggi dengan kinerja.

Tabel 1.3 Nomor dari kertas empiris menunjukkan jenis hubungan antara unsur SDM

Unsur SDM	Jenis Asosiasi			Asosiasi utama Antar elemen dan kinerja	Jumlah total dokumen yang menjelajahi asosiasi ini
	Positif	Negatif	Tidak Signifikan		
Pelatihan/Pengembangan	24	1	19	Positif	44
Bayar/Intensif	21	6	20	Positif	47
Keterlibatan/Suara	16	5	17	Tidak Signifikan	38
Pemilihan/Perekrutan	7	4	12	Tidak Signifikan	23
Kerja tim	7	0	7	Positif atau tidak signifikan	14
Penilaian kinerja	6	0	12	Tidak Signifikan	18
Indeks SDM/Budel	37	3	20	Positif	60
Keamanan	0	0	2	Tidak Signifikan	2
Desain Pekerjaan (termasuk Keseimbangan Kerja)	8	1 12		Tidak signifikan	21
Peluang yang sama	1	0	2	Tidak Signifikan	3
Pengembangan karier (termasuk mentoring)	2	0	6		8

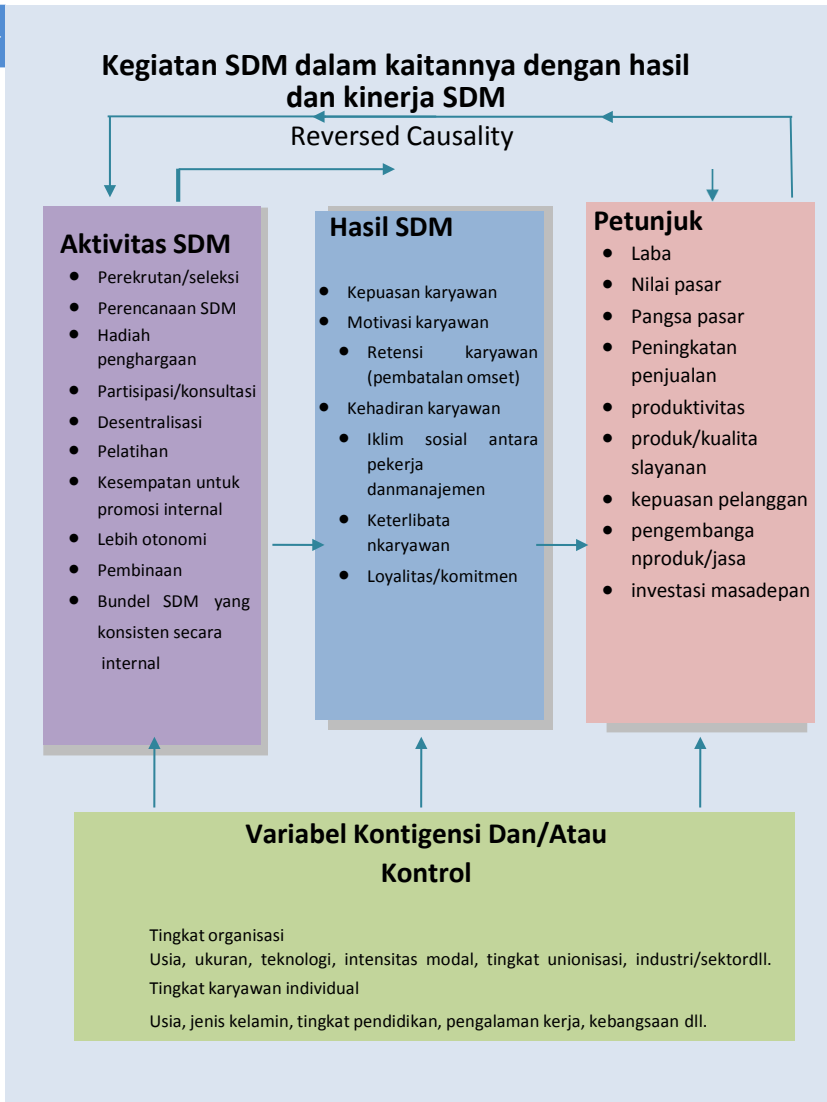
Termasuk 'membayar kinerja' ** termasuk 'berbagi informasi/komunikasi'

Sumber: tabel ini diambil dari peningkatan kesehatan melalui pengelolaan sumber daya manusia: titik awal untuk perubahan, Hyde, P., Boaden, R., Cortvriend, HLM., Harris, HLM., Marchington, M., Pass, S., Sparrow, P., dan Sibald, B. (2006), atas izin penyiar, institut bagi personel dan pengembangan yang disewa, London.

Sejauh yang memungkinkan untuk menarik kesimpulan generalisasi dari studi kedalam Asosiasi antara SDM dan kinerja bisnis dibatasi karena sejumlah alasan. Pertama, ada kurangnya konsensus tentang praktek SDM yang harus disertakan. Dalam merek Tinjau berbagai macam penelitian ke dalam SDM dan kinerja Marchington dan Wilkinson (2005: 91) menemukan bahwa 'jumlah praktek HR dalam setiap daftar sangat beragam (Dari sedikitnya ada enam atau tujuh sampai dua puluh atau lebih) seperti yang dimasukkan atau pengecualian dari teknik tertentu '. Kedua, ada berbagai macam bagaimana praktik ini dapat diukur (Becker dan Gerhart, 1996),(untuk pembahasan yang lebih lengkap lihat pasal 2) dan sedikit kesepakatan tentang Bagaimana kinerja organisasi dapat diukur. Tinjauan 97 makalah akademis yang dilakukan oleh Hyde et al. (2005) menemukan lebih dari 30 langkah kinerja yang berbeda yang digunakan di koran, Dengan tidak ada ukuran tunggal yang digunakan dalam semua koran. Ada juga bahaya bahwa konsentrasi Pada asosiasi antara SDM dan kinerja organisasi dapat mengabaikan langkah-langkah lain Mengenai efektivitas manajerial dan dengan demikian melebih-lebihkan dampak dari SDM (Richardson dan Thompson, 1999). Keprihatinan lebih

lanjut berkaitan dengan isu-isu kausalitas: apakah pendahuluan dari Praktek SDM menyebabkan peningkatan kinerja organisasi atau lebih baik melakukan Organisasi mampu berinvestasi pada praktik yang lebih canggih yang berhubungan dengan HRM. Gambar 1.4 menggambarkan hubungan antara aktivitas SDM, hasil SDM dan bisnis Kinerja dan 'menunjukkan kemungkinan penyebab dua arah, yaitu kinerja yang tegas itu sendiri akan memunculkan perubahan (sangat sering dianggap sebagai perbaikan) dalam praktek SDM ' (Paauwe dan Richardson, 1997)

Gambar 1.4



Sumber: Paauwe dan Richardson (1997) dikutip di Boselle et al. (2005).
<http://www.tandf.co.uk/journals>.

Isu-isu tentang arah penyebab terungkap dalam sebuah studi yang menjelajahi hubungan Antara HRM dan kinerja di 366 perusahaan inggris di sektor manufaktur dan layanan (Guest et al.,2003). Penelitian itu meliputi sembilan bidang utama HRM: rekrutmen dan Pemilihan; Pelatihan dan pengembangan; Pemeriksaan; Fleksibilitas keuangan; Pekerjaan desain; Komunikasi dua arah; Jaminan pekerjaan dan pasar tenaga kerja internal; Status tunggal dan Harmonisasi; Dan kualitas. Langkah-langkah kinerja mencakup item hubungan kerja (misalnya turnover tenaga kerja, ketiadaan dan konflik industri); Produktivitas kerja dan kinerja keuangan dibandingkan dengan rata-rata industri; Dan data kinerja seperti nilai Penjualan dan laba per karyawan. Temuan ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara HRM dan Profitabilitas tetapi tampaknya 'memberi dukungan yang lebih kuat terhadap pandangan bahwa profitabilitas menciptakan ruang lingkup Karena lebih banyak HRM daripada sebaliknya '(HLM. 309). Secara keseluruhan, hasilnya digambarkan sebagai 'sangat Campuran dan pada keseimbangan didominasi negatif:

Tes asosiasi menunjukkan hubungan positif antara penggunaan lebih banyak praktik SDM dan perputaran tenaga kerja yang lebih rendah dan profitabilitas yang lebih tinggi, tetapi tidak menunjukkan hubungan antara SDM dan produktivitas. Pengujian apakah semakin banyaknya praktik SDM mengakibatkan perubahan kinerja tidak menunjukkan hasil yang signifikan. (Guest et al, 2003: 307)

SDM, kinerja dan kesenjangan produktivitas

Sebagai Tamu dan rekan-rekannya berpendapat fokus penelitian pada SDM dan kinerja selama dekade terakhir telah sedikit skizofrenia; itu muncul di satu sisi untuk menetapkan bahwa SDM memiliki efek positif pada kinerja organisasi tetapi di sisi lain seperti yang kami rangkum dalam beberapa penelitian terbaru, klaim tersebut terlalu dini. Lebih kritis, Wall dan Wood (2005) menunjukkan bahwa keterbatasan metodologis dari kebanyakan studi tentang SDM dan kinerja melemahkan klaim dari setiap efek kinerja positif. Secara khusus, Wall dan Wood (2005: 450) menyatakan bahwa tidak semua ukuran peningkatan kinerja, terutama ukuran keuangan, adalah bersamaan, yaitu tidak mencakup periode analisis yang sama. Dengan demikian, sering terjadi bahwa data yang dikumpulkan mencerminkan kinerja sebelumnya dan oleh karena itu studi tentang SDM dan kinerja mungkin perlu membangun lag ke dalam analisisnya. Atau, studi bisa meremehkan kekuatan hubungan antara HRM dan kinerja karena pengukuran praktik HR yang tidak memadai. Alasan kami membuat poin ini adalah karena ada dasar teoretis yang kuat untuk percaya bahwa penerapan sistem SDM tidak hanya akan meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Lebih penting daripada materi teoretis dan empiris baru-baru ini tentang kesenjangan produktivitas Inggris mengidentifikasi

pentingnya manajemen sumber daya manusia. Misalnya, satu fokus kontemporer dalam evaluasi kesenjangan produktivitas Inggris berpusat pada evaluasi hambatan/peningkat produktivitas tingkat mikro seperti inovasi, pembentukan keterampilan, dan kemampuan manajemen. Dalam hal ini, ESRC (2004) tidak berfokus pada tingkat investasi modal yang lebih besar yang sering dikutip di perusahaan-perusahaan Amerika atau Jerman, tetapi fakta bahwa 50 persen kesenjangan produktivitas Inggris/AS berkaitan dengan manajemen, cara kerja, dan penerapan teknologi. . Selain itu CIPD (2006) berfokus pada perbedaan produktivitas yang berhubungan dengan bagaimana sumber daya yang tersedia digunakan dan dikelola, diringkas sebagai kemampuan manajemen.

Temuan CIPD dan ESRC dan penelitian lain seperti Conference Board (2005) memberikan kontribusi penting untuk perdebatan yang lebih luas tentang SDM dan kinerja. Pertama, studi yang dikutip menunjukkan bahwa manajemen orang yang efektif dalam hubungannya dengan sistem organisasi kerja sementara dapat membuat perbedaan yang nyata untuk kinerja dan produktivitas organisasi. Kedua, dan terkait, jika, seperti yang ditunjukkan oleh studi yang dikutip, manajemen orang yang efektif memang membuat perbedaan dalam hal kinerja dan produktivitas, pertanyaan kunci bagi akademisi dan praktisi adalah mengapa begitu sedikit perusahaan yang menerapkan

praktik ini? Ketiga, baik Inggris dan Amerika Serikat sering disebut sebagai ekonomi pasar liberal di mana jangka pendek dan kapitalisme pemegang saham mendominasi pendekatan pemangku kepentingan jangka panjang terhadap manajemen. Penelitian mapan tentang SDM di AS menunjukkan bahwa kinerja tinggi, pendekatan komitmen tinggi untuk HRM tidak memiliki kehadiran tersebar luas namun kehadiran mereka lebih besar daripada di Inggris. Jadi kesimpulannya sementara jelas bahwa sarjana SDM dan lebih banyak ekonom arus utama menunjukkan bahwa SDM mungkin memiliki efek positif pada kinerja apa yang kurang jelas adalah mengapa hambatan untuk manajemen orang yang efektif yang berhubungan dengan jangka pendek tetap tertanam di Inggris untuk membatasi praktek HRM.

SDM dalam praktiknya

Apa yang tampak jelas dari studi empiris ke dalam SDM dan kinerja adalah bahwa SDM masih hanya terbukti di sebagian kecil organisasi. Studi Sheffield (Patterson et al., 1997) menyimpulkan bahwa temuan hubungan positif antara SDM dan kinerja organisasi adalah 'ironis, mengingat penelitian kami juga menunjukkan bahwa penekanan pada praktik SDM adalah salah satu bidang manajerial yang paling diabaikan. praktik dalam organisasi (hal. 21). Sejumlah komentator (misalnya Storey, 1992; Guest, 1997; Gratton et al., 1999) telah mencatat bahwa tampaknya ada penggunaan praktik SDM individu yang cukup ekstensif di organisasi Inggris. Namun, sejauh mana ini dihubungkan bersama menjadi keseluruhan strategis yang bermakna lebih kontroversial (Storey, 2001). Survei Hubungan Karyawan Tempat Kerja 1998 (WERS98) (Cully et al., 1999) menyelidiki pengambilan enam belas praktik yang umumnya terkait dengan HRM, termasuk kerja tim, keterlibatan karyawan, jaminan keamanan kerja, dll. Survei tersebut menemukan bukti dari masing-masing enam belas praktik yang diidentifikasi oleh survei, menunjukkan bahwa 'ada bukti bahwa sejumlah praktik yang konsisten dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia telah tertanam dengan baik di banyak tempat kerja di Inggris' (Cully et al., 1999: 82). Namun, praktik-praktik tersebut

tampaknya diadopsi secara pragmatis dan sedikit demi sedikit. Hanya tiga praktik (disiplin formal dan prosedur pengaduan, pengarahan tim dan penilaian kinerja) yang terbukti di sebagian besar tempat kerja sementara praktik yang dinilai signifikan untuk pendekatan komitmen tinggi (misalnya keamanan kerja, partisipasi dalam kelompok pemecahan masalah) hanya jelas dalam minoritas kecil. Selain itu, hanya seperlima tempat kerja yang memiliki lebih dari setengah dari enam belas praktik yang ada. Di sisi ekstrem lainnya, hanya 2 persen tempat kerja yang melaporkan tidak menerapkan praktik-praktik ini. Temuan dari studi *Future of Work* (Guest et al., 2000) mengungkapkan penggunaan praktik HRM yang umumnya rendah:

Berkonsentrasi pada daftar 18 praktik umum, hanya 1 persen perusahaan yang memiliki lebih dari tiga perempat dan melamar sebagian besar pekerja, dan hanya 26 persen yang menerapkan lebih dari setengahnya. Di sisi lain, 20 persen organisasi menggunakan kurang dari seperempat praktik ini secara ekstensif.

(Guest et al., 2000: ix)

Sebuah studi yang lebih baru (Sung dan Ashton, 2005) menyelidiki penerapan tiga puluh lima 'praktik kerja kinerja tinggi'. Temuan menunjukkan bahwa semakin banyak praktik ini yang digunakan organisasi, semakin efektif dalam memberikan penyediaan pelatihan yang memadai, memotivasi staf, mengelola perubahan, dan memberikan peluang karier. Namun, temuan juga menunjukkan bahwa sekitar 60 persen sampel menggunakan kurang dari 20 praktik.

Sisson (2001: 80-81) mengusulkan dua penjelasan untuk adopsi terbatas dari seperangkat praktik SDM yang terintegrasi. Yang pertama adalah bahwa sumber daya waktu dan biaya yang terkait dengan perubahan dapat menggoda manajer untuk mengadopsi pendekatan tambahan, yaitu 'mencoba satu atau dua elemen dan menilai dampaknya sebelum melangkah lebih jauh, meskipun ini berarti mengabaikan manfaat integrasi yang terkait dengannya. "bundel" praktik pelengkap'. Yang kedua, dan dalam kata-kata Sisson, penjelasan 'kurang nyaman' adalah bahwa 'keberhasilan kompetitif berdasarkan kualitas dan peningkatan keterampilan yang disiratkan SDM hanyalah salah satu dari sejumlah strategi yang tersedia untuk organisasi' dan strategi lain seperti pemotongan biaya, bentuk-bentuk baru Taylorisme, merger dan

usaha patungan dapat diterapkan sebagai gantinya. Legge (1989: 30) menyarankan potensi ketidakcocokan antara strategi bisnis dan praktik terbaik SDM: 'jika strategi bisnis harus mendikte pilihan kebijakan SDM, akankah beberapa strategi mendikte kebijakannya. . . gagal untuk menekankan komitmen, fleksibilitas dan kualitas?'

Daya tarik SDM bagi pemberi kerja dapat bergantung pada kebutuhan sumber daya manusia Marchington dan Wilkinson (2005: 97) menyarankan alasan untuk mengadopsi 'praktik terbaik' SDM sulit dipertahankan di tempat kerja di mana waktu yang dibutuhkan untuk melatih staf baru relatif singkat, kinerja dapat dinilai secara sederhana dan cepat dan ada pasokan tenaga kerja pengganti tersedia. McDuffie (1995: 199) menyarankan tiga kondisi yang memungkinkan HRM berkontribusi pada peningkatan kinerja ekonomi:

- Ketika karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tidak dimiliki manajer.
- Ketika karyawan termotivasi untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan ini melalui upaya yang bijaksana.
- Ketika strategi bisnis organisasi hanya dapat dicapai ketika karyawan menghargai upaya diskresi tersebut.

Pertimbangan biaya juga dapat memainkan peran penting. Godard (2004) menunjukkan bahwa banyak klaim tentang

hubungan positif antara SDM dan kinerja bisnis meremehkan biaya yang terlibat dalam mengadopsi praktik SDM. 'Biaya ini dapat mencerminkan upah yang lebih tinggi, lebih banyak pelatihan, kemungkinan inefisiensi yang timbul dari proses pengambilan keputusan partisipatif dan berbagai kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mempertahankan tingkat keterlibatan yang tinggi' (hal. 367). Akibatnya, Godard menyarankan bahwa, bagi sebagian besar pengusaha, penggunaan seperangkat praktik SDM yang terintegrasi seringkali memiliki sedikit atau tidak ada keuntungan keseluruhan dibandingkan praktik personel tradisional dengan beberapa praktik kinerja tinggi yang dicangkokkan dan bahkan mungkin memiliki efek negatif bagi beberapa pekerja. er. Dengan demikian pendekatan 'pilih dan campur' untuk praktik SDM (Storey, 1995), yang tercermin di banyak organisasi Inggris mungkin masuk akal secara bisnis.

Serangkaian praktik yang terintegrasi juga dapat menjadi masalah bagi organisasi yang beroperasi di berbagai negara atau pasar produk. Legge (1989) mengajukan pertanyaan: 'apakah mungkin untuk memiliki seperangkat kebijakan SDM yang saling memperkuat di seluruh perusahaan, jika organisasi beroperasi di pasar produk yang sangat beragam, dan, jika tidak, apakah itu penting, dalam hal efektivitas organisasi? Selain itu, keyakinan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat

melampaui budaya nasional telah menarik banyak komentar kritis (Pieper, 1990).

SDM di perusahaan multinasional

Dampak peningkatan globalisasi produk dan pasar tenaga kerja dan pertumbuhan perusahaan multinasional membentuk tema lain dalam debat SDM. Hubungan ketenagakerjaan secara material dipengaruhi dan ditentukan oleh konteks kelembagaan nasional dan terkait dan variasi dalam pasar tenaga kerja dan sistem bisnis nasional ini menimbulkan berbagai kebijakan dan strategi ketenagakerjaan untuk pengelolaan tenaga kerja dalam ekonomi kapitalis yang didefinisikan secara luas. Sejauh majikan beroperasi dalam batas-batas sistem bisnis nasional, karakteristik di dalamnya tidak mempengaruhi sistem bisnis tetangga. Misalnya, Amerika perusahaan-perusahaan AS tidak menimpa perusahaan-perusahaan Kanada dan sistem ketenagakerjaan mereka; demikian pula, ke-Inggris-an perusahaan-perusahaan Inggris tidak melanggar sistem bisnis Irlandia. Berlawanan dengan ini, dalam situasi di mana pemberi kerja beroperasi melintasi batas negara, karakteristik kelembagaan yang berbeda ini dapat menjadi faktor yang ingin diubah atau ditimpa oleh pemberi kerja. Jadi perusahaan multinasional (MNCs) dapat berusaha untuk menyebarkan terpusat - lebih homogen - strategi kerja, terlepas dari karakter kelembagaan sistem bisnis nasional di mana mereka

menempatkan operasi anak perusahaan.

Ketika integrasi global berlanjut dengan cepat dan lebih banyak bisnis dari ekonomi industri mapan dan berkembang memperluas operasi mereka melintasi perbatasan nasional, masalah di sekitar SDM di perusahaan multinasional menjadi penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Isu akademis dan praktisi utama yang berhubungan dengan SDM di perusahaan multinasional adalah bahwa materi pelajaran yang dievaluasi memang ada dalam konteks domestik tetapi telah berkembang menjadi fokus internasional dari operasi perusahaan dalam konteks budaya dan nasional yang berbeda. Awalnya berfokus pada keputusan kepegawaian dan manajemen ekspatriat pada khususnya, pengembangan dan remunerasi SDM internasional mereka memiliki kompleksitas tambahan keragaman dalam konteks nasional dan masuknya kategori pekerja nasional yang berbeda. Namun sejak awal 1990-an, fokus SDM internasional telah bergerak melampaui isu-isu ini menuju evaluasi isu-isu yang lebih strategis di perusahaan multinasional di empat bidang. Pertama, analisis dan penerapan strategi bisnis internasional (Bartlett dan Ghosal, 1989); Kedua, transfer praktik manajemen (lihat Hofstede, 1980, 1991); ketiga, evaluasi isu-isu strategis yang berkaitan dengan hubungan kantor pusat-anak

perusahaan (Dowling dan Welch, 2004). Keempat, dan terkait dengan kategori sebelumnya, analisis komparatif perbedaan spesifik negara dalam SDM (internasional) di perusahaan multinasional dalam teori institusional dan sistem bisnis nasional (Whitley, 1992, 1999). Di bawah masalah makro ini, lebih banyak masalah mikro empiris tingkat perusahaan dalam SDM internasional fokus pada ketegangan antara sentralisasi dan integrasi global strategi bisnis dan SDM dan desentralisasi strategi ini untuk memfasilitasi respons lokal (lihat Ferner, et al., 2004, Clark dan Almond, 2004).

Perusahaan multinasional adalah aktor internasional yang signifikan dalam ekonomi dunia dan memainkan peran kunci dalam tren menuju 'globalisasi', berkontribusi pada pengembangan dan restrukturisasi industri di dalam dan melintasi batas sistem bisnis nasional. Tapi MNC tidak keliling atau transnasional seperti yang sering disarankan. Gaya manajemen, strategi dan kebijakan dibentuk oleh sistem bisnis rumah tangga – kerangka kerja keuangan, kelembagaan, hukum dan politik di mana mereka berkembang sebagai perusahaan domestik. Jadi ada efek 'negara asal' yang terus-menerus dalam perilaku MNC di mana negara dari mana MNC berasal memberikan efek khas pada gaya manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Hirst dan Thompson (1999: 84) menunjukkan bahwa mayoritas MNC terkonsentrasi secara

tidak proporsional di negara asal mereka, menjual sebagian besar barang dan jasa mereka di sana dan memegang sebagian besar aset mereka di sana. Selain efek Negara asal atau negara asal ini, peraturan pemerintah di negara- negara di mana operasi anak perusahaan MNC berada juga dapat berdampak pada pembentukan praktik perusahaan untuk pengelolaan sumber daya manusia. Dalam beberapa hal, dampak dari sistem bisnis 'negara tuan rumah' dapat membatasi praktik yang lebih disukai yang mencerminkan pola regulasi yang tertanam di negara asal MNC.

Interaksi antara pengaruh negara asal dan negara tuan rumah ini menimbulkan pertanyaan penting (untuk akademisi dan praktisi SDM yang bekerja di perusahaan nasional dan multinasional) tentang sifat daya saing internasional dan pertanyaan terkait tentang bagaimana perusahaan multinasional memanfaatkan dan berusaha untuk menyebarkan keunggulan kompetitif dari system bisnis dimana mereka berasal. Manajemen sumber daya manusia internasional untuk tenaga kerja global adalah inti dari pertanyaan ini kebijakan untuk menarik, mempertahankan, memberi upah, mengembangkan dan memotivasi staf semakin penting untuk pengembangan keunggulan kompetitif internasional. Dengan demikian, pentingnya isu-isu ini tidak terbatas pada perdebatan teoretis tentang sifat dan ruang lingkup globalisasi; mereka

memiliki signifikansi yang cukup besar sehubungan dengan apa yang menjadi 'praktik terbaik' di dalam dan di antara sistem bisnis yang berbeda. Misalnya, di Inggris, MNC AS tersebar luas dan menyumbang sekitar 50 persen dari investasi asing langsung (Ferner, 2003), dan ada bukti yang dapat dipertimbangkan untuk menunjukkan bahwa anak perusahaan MNC AS menyebar SDM internasional, yaitu, dalam MNC individu. Namun selain itu ada bukti bahwa MNC AS bertindak sebagai inovator dalam sistem bisnis tempat mereka beroperasi. Dalam konteks Inggris, tawar-menawar produktivitas, gaji terkait kinerja, evaluasi pekerjaan, skema opsi saham karyawan, penilaian, status kerja tunggal dan keterlibatan karyawan langsung sekarang tersebar luas di perusahaan pribumi tetapi dirintis di anak perusahaan MNC AS; lihat Edwards dan Ferner (2002) untuk tinjauan materi empiris tentang perusahaan multinasional AS.

Ringkasnya, MNC mungkin berusaha untuk menerapkan kebijakan ketenagakerjaan terpusat untuk operasi anak perusahaan, kecenderungan yang lebih menonjol di anak perusahaan AS dan Jepang tetapi kurang begitu dalam kasus MNC Jerman. Beberapa MNC, terutama yang AS, memiliki fungsi SDM perusahaan yang kuat yang 'menggelar' pendekatan programatis untuk SDM yang memantau anak perusahaan terhadap serangkaian target kinerja terperinci. Jadi dalam HRM *internasional* MNC dapat membuat sistem SDM berbasis luas

yang meminimalkan atau mengesampingkan perbedaan antara sistem bisnis nasional dan, sebaliknya, menekankan pentingnya budaya organisasi yang diambil dari tujuan strategis perusahaan. Gaya manajemen dan praktik untuk HRM di MNCs dibentuk oleh interaksi antara negara asal dan negara tuan rumah dan, seperti yang ditunjukkan Bab 15, interaksi ini berfokus pada perdebatan yang sedang berlangsung tentang keterikatan kelembagaan sistem bisnis nasional dan dampak budaya MNC di ekonomi luar negeri.

Bukti pergeseran SDM yang dapat terjadi ketika bisnis berada di bawah tekanan terlihat dari contoh seperti penanganan BMW penjualan grup Rover dan program penutupan cabang Barclays. Dalam kasus BMW, ia berusaha memadukan gaya komunikasi dan keterlibatan Eropa dengan gaya Jepang yang sudah ada dalam Rover sebagai hasil kolaborasi Honda yang terakhir selama dekade sebelumnya; dalam kasus Barclays, ia melihat kebutuhan untuk mempertahankan perannya sebagai 'bank besar di dunia yang besar' dengan memotong 10 persen jaringan cabangnya dalam satu operasi. Penutupan pabrik yang dimiliki oleh Corus, Ford dan General Motors dan keputusan relokasi yang dibuat oleh Prudential, British Telecom dan Massey Ferguson menunjukkan Eksposur Inggris terhadap MNC. Di sini muncul pola pengambilan keputusan strategis, kadang-kadang dibuat atas

dasar pan-Eropa, menggambarkan beberapa karakteristik yang tertanam dari sistem bisnis Inggris, seperti undang-undang redundansi yang relatif longgar, untuk menunjukkan bahwa karakteristik negara tuan rumah tidak perlu membatasi MNC (lihat Almond *dkk.*, 2003). Dalam setiap kasus, tekanan kompetitif yang terkait dengan nilai sterling, biaya tenaga kerja komparatif, tingkat keterampilan dan biaya unit tenaga kerja, atau keputusan investasi yang tertunda mengesampingkan aspek pengembangan SDM yang lebih lunak. Pola ini menggambarkan bagaimana konsolidasi Eropa di perusahaan multinasional dan pengejaran yang lebih umum dari 'nilai pemegang saham' lebih lanjut mengkonsolidasikan model minimalisasi biaya HRM keras.

Dampak SDM pada fungsi SDM

Ada upaya penting untuk menangkap sifat perubahan peran personel dalam menanggapi transformasi besar di tempat kerja dan peningkatan terkait SDM' (Caldwell, 2003: 22). Departemen personalia sering dianggap sebagai fungsi pendukung administratif dengan status rendah dan reputasi buruk, seperti yang digambarkan oleh 'lingkaran setan' Legge (1978) yang dibahas sebelumnya dalam bab ini. Munculnya SDM dan penekanan pada kontribusinya terhadap pencapaian tujuan bisnis telah dirasakan oleh banyak praktisi sebagai peluang untuk 'meningkatkan permainan'. Untuk mengatasi marginalitas tradisional dan reputasi yang buruk dari fungsi personalia, Ulrich (1998) mengusulkan bahwa profesional SDM harus mengadopsi empat peran:

Mitra bisnis – bekerja dengan manajer senior dan lini dalam pelaksanaan strategi. SDM harus mengidentifikasi model yang mendasari cara perusahaan melakukan bisnis, yaitu arsitektur organisasi, dan melakukan audit rutin untuk mengidentifikasi aspek- aspek yang perlu diubah.

Ahli administrasi – meningkatkan proses administrasi, seringkali melalui penerapan teknologi, untuk meningkatkan efisiensi fungsi SDM dan seluruh organisasi. Varian terbaru dari model ini (Ulrich dan Brockbank, 2005) mendefinisikan kembali peran

juara karyawan dan ahli administrasi, mengintegrasikan peran agen perubahan ke dalam strategi strategis.

Employee champion – memastikan bahwa karyawan 'terlibat', yaitu merasa berkomitmen pada organisasi dan berkontribusi penuh. Hal ini dicapai melalui bertindak sebagai suara bagi karyawan dalam diskusi manajemen serta menawarkan peluang karyawan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional dan menyediakan sumber daya yang membantu karyawan memenuhi tuntutan yang diberikan kepada mereka. Agen perubahan–membangun kapasitas organisasi untuk merangkul dan memanfaatkan perubahan dengan membentuk proses dengan membantu organisasi mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan dan menilai kekuatan dan kelemahannya terkait setiap factor.

Ulrich (1998) menyarankan bahwa fungsi SDM perlu memenuhi keempat peran tersebut. Bukti empiris menunjukkan bahwa praktisi HR lebih cenderung bercita-cita untuk peran strategis mitra bisnis dan agen perubahan daripada peran yang lebih terfokus secara operasional dari ahli administrasi dan juara karyawan. Temuan survei di Inggris (CIPD, 2003) menunjukkan bahwa sepertiga dari praktisi SDM melihat peran utama mereka sebagai mitra bisnis dan hampir tiga dari lima bercita-cita untuk peran ini, sementara 28 persen melihat diri mereka sebagai agen perubahan dan proporsi yang sama (30 per cent) ingin

memainkan peran ini. Sebaliknya seperempat responden melihat peran utama mereka sebagai ahli administrasi dan hanya 4 persen yang ingin memainkan peran ini dan 12 persen melihat diri mereka sebagai juara karyawan dan hanya 6 persen yang ingin melakukannya.

Stop
&
Think

Menurut Anda berpikir hanya sedikit profesional SDM yang ingin menjadi juara karyawan?

Varian terbaru dari model ini (Ulrich dan Brockbank, 2005) mendefinisikan kembali peran juara karyawan dan ahli administrasi, mengintegrasikan peran agen perubahan ke dalam strategi strategis.

Tabel 1.4 Evaluasi peran SDM

Pertengahan 1990-an	Pertengahan 2000-an	Evolusi berpikir
Juara karyawan	Pengacara Karyawan	Berfokus pada kebutuhan saat ini
	Pengembang modal manusia	Berfokus pada mempersiapkan karyawan Untuk menjadi sukses di masa depan
Pakar administrasi SDM	Pakar fungsional	Praktek SDM adalah inti untuk beberapa praktik SDM yang disampaikan meskipun efisiensi administrasi dan lainnya melalui kebijakan dan intervasi.

Ganti agen	Mitra strategis	Menjadi mitra strategis memiliki beberapa Dimensi: ahli bisnis, agen perubahan, perencanaan SDM strategis, manajer pengetahuan dan consultant.
Mitra strategis	Mitra strategis	Seperti di atas
	Pemimpin	Menjadi pemimpin membutuhkan fungsi dimana masing-masing SDM dapat peran ini. Namun, Pemimpin SDM juga berimplikasi pada memimpin SDM, berkolaborasi dengan fungsi yang lain, menetapkan dan meningkatkan standar untuk pemikiran startegis dan memastikan ta-ta kelola perusa-haan.

Sumber: Ulrich, D. Dan Brockbank, W. (2005)'Panggilan Peran', Manajemen Orang, 11,12:24-28

Peran mitra dan memperkenalkan peran baru pemimpin SDM, lihat Tabel 1.4. 'Perubahan halus namun penting' ini digambarkan sebagai cerminan 'perubahan peran yang kami amati dalam memimpin organisasi tempat kami bekerja' (hal. 24). Jadi, *employee champion* tidak hanya terfokus pada hasil' (Ulrich, 1998: 124). Masalah-masalah ini juga tercermin oleh penulis CIPD survei yang berkomentar bahwa: ahli tidak hanya peduli dengan efisiensi administrasi tetapi juga menerapkan ahli mereka pengetahuan untuk desain dan implementasi praktik SDM yang 'meningkatkan keputusan dan' memberikan hasil' (hal. 26). Pemimpin bertanggung jawab untuk memimpin fungsi SDM untuk meningkatkan kredibilitasnya.

Stop
&
Think

Menurut Anda berpikir hanya sedikit profesional SDM yang ingin menjadi juara karyawan?

Sementara banyak praktisi SDM bercita-cita untuk mengadopsi peran yang lebih strategis, data survei menyarankan bahwa pekerjaan administrasi operasional masih dominan. Survei CIPD (2003) ke dalam peran dan tanggung jawab praktisi SDM meminta responden untuk mengidentifikasi tiga kegiatan yang paling memakan waktu dan tiga kegiatan yang paling penting dalam hal kontribusi mereka terhadap organisasi. Hasilnya ditunjukkan pada Tabel 1.5

Temuan ini membantu untuk menggambarkan ketegangan yang sedang berlangsung antara tuntutan peran yang bersaing di fungsi SDM dan kesulitan dalam menciptakan peran dan agenda yang sama sekali baru untuk fungsi yang 'tidak

Kesimpulan

Berfokus pada aktivitas SDM tradisional seperti kepegawaian dan kompensasi, tetapi pada hasil' (Ulrich, 1998: 124). Masalah-masalah ini juga tercermin oleh penulis CIPD survei yang berkomentar bahwa:

Mungkin tidak mengherankan bahwa, meskipun aspirasi ressponden untuk menjadi lebih strategis, mereka menghabiskan hampir tiga kali lebih banyak waktu untuk administrasi daripada strategi bisnis, karena hal-hal 'mendesak' terkenal mengusir hal-hal yang hanya 'penting'.
(CIPD,2003:12)

Tabel 1.5 Persepsi praktisi HR tentang aktivitas HR yang paling memakan waktu dan paling penting

Aktivitas SDM	Paling memakan waktu (%)	Yang terpenting (%)
Administrasi SDM	46	4
Memperbarui pengetahuan SDM sendiri	91	4
Memberikan dukungan untuk manajer ini	70	44
Memberikan masukan SDM spesialis untuk masalah bisnis yang lebih luas	47	60
Mengembangkan strategi dan kebijakan SDM	45	71
Menerapkan kebijakan SDM	49	20
Desain program SDM	14	16
Strategi bisnis	17	64

Sumber: Tabel ini diambil dari survei SDM: Di mana kita berada, ke mana kita menuju, CIPD (2006), dengan izin dari penerbit, Chartered Institute of Personnel dan Pembangunan, London.

Temuan juga dapat mencerminkan klaim bahwa meskipun peran profesional SDM dalam organisasi kontemporer telah menjadi lebih beragam dan kompleks, kontra- citra negatif dari masa lalu masih tetap ada (Caldwell, 2003: 22). Temuan serupa muncul dari penelitian lain. Untuk Misalnya, Tamu dan Raja (2004) mengeksplorasi seberapa jauh munculnya HRM menawarkan dasar baru untuk kekuasaan dan pengaruh di antara para profesional SDM. Dari temuan mereka menyimpulkan bahwa:

Sedangkan retorika seputar pentingnya people management dan people as key asset dalam perjuangan untuk keunggulan kompetitif telah menguasai industri, dan sementara itu tidak lagi cukup tepat untuk mengklaim bahwa tanpa adanya krisis SDM selalu menjadi prioritas rendah untuk manajemen puncak, juga bukan merupakan prioritas tinggi. (Guest and King, 2004: 421)

Kesimpulan

SDM kini telah menjadi istilah paling populer di dunia berbahasa Inggris untuk merujuk pada kegiatan manajemen dalam hubungan kerja (Boxall dan Purcell, 2003) tetapi perdebatan seputar arti istilah dan dampak dari konsep tersebut terus berlanjut. Bab ini telah menguraikan tema-tema kunci dalam debat SDM dan telah berusaha untuk menunjukkan bagaimana pemahaman kami telah berubah dari waktu ke waktu dan dampaknya terhadap pengelolaan orang-orang. Ketika SDM pertama kali muncul, perhatian utama tampaknya adalah kekhasan dari SDM dan sejauh mana itu mewakili fase positif atau negatif dalam manajemen orang. Dalam hal ini, perdebatan terutama terkait dengan perbedaan antara SDM dan lainnya manajemen personalia tradisional dan sejauh mana bahasa yang terkait dengan SDM adalah cerminan sejati dari niatnya. Baru-baru ini, perdebatan SDM telah lebih peduli dengan hasil, yaitu

konsekuensi dari penerapan SDM dalam keadaan tertentu dan sejauhmana SDM dapat memberikan keunggulan kompetitif. Hasilnya agak ambigu dalam hal itu, sementara tampaknya ada hubungan antara SDM dan organisasi kinerja, sebuah pertanyaan tetap tentang mana yang lebih dulu: apakah SDM mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik atau apakah organisasi yang berkinerja lebih baik lebih mampu berinvestasi dalam SDM praktek? Either way tampaknya masih sebagian besar organisasi telah memeluk SDM di sebagian daripada cara yang lengkap. Pada saat yang sama, tampaknya munculnya SDM telah hanya berdampak parsial pada peran dan status fungsi SDM dan, sementara banyak praktisi SDM menginginkan peran yang lebih strategis, fokus operasional tetap dominan.

Secara keseluruhan tampaknya SDM sebagai istilah digunakan secara luas namun, mengingat begitu banyak perbedaan penafsiran sehingga ‘mudah untuk menemukan penyimpangan penggunaannya’ (Marchington and Wilkinson, 2005: 4). Penafsiran yang berbeda – beda ini dapat membingungkan tetapi merupakan bagian dari daya tarik SDM bagi akademisi dan praktisi serta membantu memastikan bahwa ‘wilayah kekuasaannya masih hidup, dinamis, dan masih lestari’ (Storey, 2001: 16). Apapun prespektif yang diambil, tampaknya kedatangan SDM telah menimbulkan pertanyaan tentang sifat pengelolaan orang yang telah merangsang salah satu debat yang

paling intens dan aktif yang pernah terjadi dalam topik ini dalam 40 tahun terakhir dan masih ada kemungkinan bahwa perdebatan akan terus berlangsung untuk beberapa waktu.

Rangkuman

- Tidak ada definisi SDM yang disepakati secara universal dan definisi dapat merujuk pada kegiatan manajemen orang dalam pengertian yang luas atau dalam arti spesifik dari manajemen dengan komitmen tinggi atau pendekatan strategis dalam pengelolaan manusia.
- Asal usul SDM dapat ditelusuri kembali ke tahun 1930-an di Amerika Serikat. Pada awal tahun 1980-an sejumlah analis US menulis tentang HRM dan mendesain model dan penjelasan tentang kemunculannya.
- Pada awalnya debat tentang SDM berkaitan dengan ‘masukan’, yaitu sejauh mana makna dan unsur dasar SDM yang berbeda dari model tradisional manajemen personil dan hubungan industri.
- Sebagian besar perdebatan tentang SDM dan perbedaan dengan pendekatan yang lebih tradisional telah dilakukan melalui retorika dan metafora. Namun, meskipun banyak retorika dari SDM yang sangat menggiurkan, ada banyak sastrawan yang memperingatkan agar tidak langsung menerimanya.

- Selama beberapa tahun terakhir perhatian telah bergeser dari masukan ke hasil, terutama dampak SDM pada kinerja bisnis. Hasil dari penelitian empiris menunjukkan bahwa ada beberapa hubungan antara praktik HRM dan kinerja bisnis tetapi arah dari kausalitas tidak jelas karena berasumsi bahwa serangkaian praktik dapat memiliki penerapan universal.
- SDM dalam perusahaan multinasional dibentuk oleh interaksi antara negara asal dan negara tuan rumah. Dalam SDM internasional MNC dapat membuat sistem SDM berbasis luas yang meminimalkan perbedaan antara sistem bisnis nasional dan menekankan pentingnya budaya organisasi yang diambil dari tujuan strategis perusahaan.
- Munculnya SDM dan penekanan pada kontribusinya terhadap pencapaian tujuan bisnis telah dirasakan oleh banyak praktisi sebagai peluang untuk meningkatkan kekuatan dan status fungsi SDM. Salah satu model yang paling berpengaruh selama bertahun – tahun telah dikembangkan oleh Ulrich (1998). Namun, survei menunjukkan bahwa, sementara banyak praktisi bercita-cita untuk mengambil peran yang lebih strategis, peran administratif masih dominan.

STUDI KASUS

Membandingkan gaya manajemen orang yang berbeda

Organisasi A

Mempekerjakan 470 orang di sebuah situs greenFiled di timur, Co dibentuk pada tahun 1990 dari merger dari Midlands

organisasi secara keseluruhan pekerja perusahaan Inggris dan perusahaan Jepang. Sekitar 20.000 orang diseluruh dunia dan pro European HQ perusahaan berbasis macam batalan mulai dari intinya.

STUDI KASUS LANJUTAN

Suku cadang untuk komputer dengan hingga bantalan besar sedang dibangun. Pasar bantalan tidak tumbuh dan jadi satu-satunya cara untuk bersaing adalah meningkatkan pangsa pasar. Perusahaan menghadapi persaingan internasional terutama dari organisasi Swedia dan Jerman dan berusaha untuk bersaing dengan mereka berdasarkan volume produksi dan kualitas produksi, serta kualitas layanan dan dukungan teknis. Harganya sudah mantap, jadi tidak bisa bersaing lebih jauh.

Dalam organisasi masalah manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai prioritas utama, dan Direktur Sumber Daya Manusia adalah direktur. Kebijakan SDM adalah mengintegrasikan HR dan tujuan bisnis melalui praktik terbaik. Selama tahun terakhir, peran bakat telah bergeser dari fungsi kepolisian utama, yang "terlibat langsung dalam mengelola wilayah orang lain", ke fungsi penasihat, yang memberikan dukungan kepada manajer lini. Strategi SDM

"Orang yang Tepat, Tempat yang Tepat, Waktu yang Tepat" adalah Workshop Manajemen Seri dan Keterbukaan, Kepercayaan, Kesadaran, Dukungan adalah Pertumbuhan Rakyat, Antusiasme, Kerja Sama Tim, Komunikasi, Keadilan Tercantum dalam seks dan sopan santun.

Perusahaan mengambil pendekatan yang relatif canggih untuk seleksi karyawan dan mengadopsi sesuai kebutuhan dengan menggunakan latihan yang berhubungan dengan pekerjaan dan tes psikometri. Dalam beberapa peran, anggota tim dimasukkan dalam panel wawancara terakhir. Departemen pengembangan bakat mempengaruhi proses seleksi, tetapi keputusan akhir diserahkan kepada manajer. pekerjaan diposting secara internal dan 30% dari tim penjualan dipekerjakan dari tempat lain di perusahaan. Hal ini menyebabkan beberapa masalah dengan, terutama jika Anda beralih dari posisi teknis atau ke posisi yang lebih sulit untuk diisi.

Gaji didasarkan pada kinerja individu dan manajer lini bebas memberikan dalam kisaran gaji yang ditentukan. Kinerja seharusnya memiliki dampak terbesar, tetapi pada kenyataannya kebanyakan pria memberikan tingkat yang sama untuk semua dan kenaikannya biasanya sangat dekat dengan biaya hidup.

Desain pusat kendali yang terbuka memfasilitasi komunikasi umum. Umpan balik menunjukkan bahwa kualitas dan kuantitas informasi yang dibagikan berbeda, tetapi melalui komunikasi formal ke bawah, terutama rapat/pengarahan departemen.

Saluran komunikasi ke atas mencakup survei rekrutmen dan buletin yang dibuat oleh karyawan. Dalam survei rekrutmen, karyawan mampu mempengaruhi pengambilan keputusan dari eksekutif. Tim kerja telah dibentuk untuk menyelidiki area masalah tertentu, seperti penggajian dan komunikasi.

Manajemen juga akan mempertimbangkan 4.444 proposal waktu fleksibel dari Kelompok Kerja. Mayoritas karyawan bekerja penuh waktu, dan perusahaan ingin memberi mereka lebih banyak fleksibilitas untuk keluar dari batasan bisnis global 9-5 yang tidak menyenangkan. Pengusaha juga dapat mempertimbangkan lebih banyak pengaturan paruh waktu dan pembagian kerja daripada kebijakan pelatihan ditujukan untuk pembangunan berkelanjutan.

Rata-rata, karyawan memiliki banyak pelatihan dan pendampingan di tempat kerja selain 5 pelatihan di tempat kerja per tahun. Peristiwa pembelajaran tambahan juga diidentifikasi selama Penilaian Pengembangan Kinerja Tahunan (PDR). PDR bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan

hubungan antara kinerja pribadi dan tujuan bisnis. Sistem ini populer dengan penyelesaian lebih dari 80% kali.

Markas besar tidak berserikat, tetapi serikat pekerja diakui di lokasi pabrik. Bentuk lain dari representasi karyawan termasuk berbagai tim kerja dan komite kesehatan dan keselamatan. perusahaan mungkin merasa sulit bagi untuk merangsang antusiasme karyawan. “Biasanya sama orang yang ingin terlibat.” Secara keseluruhan, hubungan antara manajemen dan karyawan secara umum baik.

Lager Co. baru-baru ini khawatir bahwa banyak dari talenta yang belum sepenuhnya digunakan telah disembunyikan. Karyawan tidak selalu antusias dengan inisiatif perusahaan dan perlu didorong untuk lebih terlibat. Tingkat bawah orang dianggap tidak memadai dalam kualitas kerja, dan wawancara keluar menunjukkan bahwa orang ingin sedikit lebih ketat. Di sisi lain, banyak manajer kewalahan. Dalam banyak kasus, ini karena inisiatif didorong dari atas. Manajer membutuhkan umpan balik, yang menghasilkan banyak pemantauan.

Organisasi B

PressCo adalah bisnis keluarga yang telah ada selamalebih dari 100 tahun. Memproduksi rotary presses terutama untuk ekspor ke Amerika Serikat dan Eropa. Mesin dibuat sesuai pesanan dan membutuhkan waktu sekitar 10 bulan untuk

memproduksi setiap. Keunggulan kompetitif utama adalah variasi dan kualitas produknya. Sejauh ini telah berhasil dan bisnis telah berulang. Namun, pesanan di masa mendatang sekarang berkurang dari yang diharapkan. Perusahaan ini mempekerjakan sekitar 220 orang.

Magang terlatih ers, desainer, insinyur yang Manajer personalia dan pelatihan bukanlah anggota dewan tetapi bertanggung jawab langsung memenuhi syarat, staf administrasi dan manajer. Shopfloor dan staf pendukung bekerja pada jam yang sama tetapi memiliki syarat dan ketentuan yang berbeda. Pekerja shopfloor dibayar per jam dan mendapatkan lembur sementara staf teknis dan administrasi dibayar bulanan dan tidak memenuhi syarat untuk pembayaran lembur kepada direktur managing. Filosofi perusahaan adalah bahwa karyawan adalah aset utama dan peran fungsi personalia adalah untuk menjaga loyalitas. Etos strategi personel tidak tertulis tetapi 'menyediakan tenaga kerja yang hemat biaya dan berkualitas'. Ini memmanifestasikan dirinya dalam peran personel dalam merekrut orang-orang dengan kualifikasi yang tepat dan menangani mereka yang tidak berkinerja baik dengan 'membuat hidup tidak nyaman bagi orang-orang yang tidak memenuhi standar'.

Serikat pekerja diakui untuk pekerja lantai toko tetapi tidak untuk staf administrasi. Manajer personalia menggambarkan hubungan antara manajemen dan tenaga kerja sebagai sangat baik dan menyarankan ini karena karyawan mempercayai manajemen dan direktur untuk menjaga kepentingan mereka.

Selama beberapa tahun terakhir lapisan pengawasan telah dihapus dari struktur organisasi tetapi ini dicapai dengan pemborosan alami dan reorganisasi karena redundansi bukanlah kebijakan. Jumlah tenaga kerja secara bertahap berkurang seiring dengan kepergian orang-orang; dalam upaya untuk menghemat biaya perusahaan mendorong restrukturisasi daripada penggantian. Namun, perputaran tenaga kerja rendah.

Ketika lowongan diidentifikasi untuk shopfloor dan staf teknis, seleksi terutama melalui wawancara ditambah 'walkabout' untuk menilai sikap mereka terhadap lingkungan kerja. Manajer personalia terlibat dalam semua wawancara. Staf administrasi awalnya bersumber sementara dari agen perekrutan dan ditawarkan posisi permanen jika pekerjaan mereka memuaskan.

Gaji ditinjau setiap tahun dan kenaikan didasarkan pada biaya hidup. Ada juga jasa informal penghargaan untuk pekerja shopfloor. Perundingan bersama menentukan

kenaikan biaya hidup bagi pekerja shopfloor dan besarnya biasanya mendekati indeks harga eceran. Penghargaan prestasi individu ditentukan oleh manajemen tetapi cenderung cukup sederhana. Tujuan utama PressCo adalah untuk membayar apa yang perusahaan mampu untuk pekerjaan yang dilakukan. Ia mengakui itu bukan pembayar teratas tetapi tarif cenderung rata-rata atau di atas rata-rata. Ada juga pengaturan bagi hasil berdasarkan persentase penjualan kotor.

Komunikasi terutama melalui antarmuka harian antara manajemen dan pekerja. Rincian pesanan baru diletakkan dipapan pengumuman. Direktur manufaktur dapat memberikan pengarahan khusus jika perlu tetapi karyawan tahu bahwa itu adalah sesuatu yang besar jika ada pengarahan. Jika karyawan memiliki masalah, mereka kemungkinan besar akan mendiskusikannya secara langsung dengan manajer mereka meskipun mereka dapat meminta untuk menemui manajer personalia atau mengikuti prosedur keluhan ada juga pertemuan rutin antara perwakilan serikat kerja manajemen.

Kebijakan pelatihan dan pengembangan telah ditulis cukup baru-baru ini dan bertujuan untuk memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan perkembangan individu. Hal ini dikomunikasikan melalui manajemen ditambah semua

karyawan tahu bahwa perusahaan akan membayar untuk kelas malam terkait pekerjaan jika diminta. Namun, dengan pengecualian magang, sulit untuk mengukur waktu yang dihabiskan individu untuk pelatihan. Penilaian kinerja telah diperkenalkan baru-baru ini tetapi hanya berlaku untuk manajer.

Pertanyaan

1. Apa persamaan dan perbedaan utama? antara pendekatan manajemen orang yang diadopsi di organisasi A dan B?
2. Faktor-faktor apa yang mungkin menjelaskan perbedaan-perbedaan ini?
3. Apa kemungkinan dampak dari pendekatan yang dipilih? pada kinerja bisnis

Pengantar Bagian 2

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan

- Untuk menunjukkan pentingnya konteks bisnis dalam mengembangkan sebuah pemahaman tentang makna dan penerapan Sumber Daya Manusia.
- Untuk menganalisis hubungan antara strategi manajemen dan Sumber Daya Manusia.
- Untuk memeriksa perbedaan pendekatan SDM termasuk:
 - pendekatan yang paling cocok untuk SDM;
 - wujud pendekatan SDM;
 - sumber yang berdasarkan penampilan dari SDM
 - pendekatan praktik terbaik untuk SDM.
- Untuk mengevaluasi hubungan antara SDM dan kinerja organisasi.
- Untuk menyajikan sejumlah aktivitas dan studi kasus yang akan memfasilitasi pemahaman pembaca tentang sifat dan kompleksitas perdebatan SDM, dan memungkinkan para pembaca untuk menerapkan pengetahuan dan pemahaman mereka.

Bab ini memetakan perkembangan dari strategi SDM. Mereka berasumsi tentang sebuah keakraban tertentu dengan perkembangan SDM, bentuk SDM terdahulu dan kerangka kerja dan dasar teori mereka yang sebagaimana telah di bahas dalam bab lain dan khususnya Bab 1. Tujuan dari bab ini adalah untuk memberikan analisis yang menantang dan kritis dari literatur SDM, sehingga anda akan dapat memahami perpaduan keduanya di antara strategi SDM dan strategi manajemen dalam berbagai bentuknya.

Sejak awal 1980-an Ketika SDM muncul di agenda manajerial, sudah cukup banyak terjadi perdebatan mengenai sifatnya dan nilainya untuk organisasi. Dari karya yang muncul dari sekolah di Chicago bentuk yang cocok pada SDM (Fombrun, Tichy dan Devanna, 1984) penekanannya sangat memperhatikan peran strateginya dalam organisasi. Memang sekarang literatur besar jarang dibedakan antara SDM dan strategi SDM. Sementara beberapa penulis telah mengaitkan SDM dan aspek-aspek strategi dan peringatan tentang 'yang paling cocok', dalam menyelaraskan organisasi sumber daya untuk kebutuhan organisasi sebagai yang dinyatakan dalam strategiorganisasional (fombrun, et al 1984) atau dengan menciptakan 'kesesuaian' atau 'kesejajaran horizontal' antara berbagai manajerial dan

kebijakan SDM (Beer, et al., 1984; Walton, 1985). Lainnya telah focus di SDM sebagai sebuah arti dalam memperoleh komitmen dan menghubungkan ini ke hasil dari peningkatan kinerja organisasi dan efektivitas bisnis (Beer et al., 1984; Guest, 1987; Guest et al., 2000a; Wood and De Menezes, 1998); melalui modelpraktik yang terbaik (Pfeffer, 1994; 1998; MacDuffie, 1995; Arthur, 1994) atau praktik kerja berkinerja tinggi (Huselid, 1995; Guest, 1987). Lainnya telah mengakui sifat 'keras' dari SDM strategis (Storey, 1992) menekankan kontribusinya terhadap efisiensi bisnis. Terjalin dengan perdebatan ini telah menjadi kontroversi yang lebih luas mengenai sifat dari strategi bisnis itu sendiri, dari mana SDM strategis mengambil konstruksi teoretisnya

Tambahan, transformasi dalam bentuk organisasi, yang mana berdampak secara bersamaan di kedua struktur dan hubungan dalam organisasi. Bahrani (1992) menggambarkan ketegangan pada sektor teknologi tinggi AS yang seharusnya tidak asing lagi dengan penonton Inggris. Kebutuhan untuk meningkatkan fleksibilitas (Atkinson, 1984), atau 'kegesitan' (Bahrami,1992) dalam organisasi struktur dan hubungan, telah menyebabkan 'penundaan, jaringan berbasis tim, persekutuan dan kemitraan dan perjanjian majikan-karyawan baru' atau kontrak psikologis. Perubahan ini dalam penstrukturan organisasi dan hubungan majikan-karyawan, telah menyebabkan

kesulitan- kesulitan menemukan bentuk organisasional baru yang menumbuhkan kreativitas tapi menghindari kekacauan.

Dengan demikian, ketegangan dapat muncul antara inovasi dan mempertahankan focus, antara respon cepat dan menghindari peniruan, antara sebuah focus pada produk masa depan dan pertemuan dan waktu memenuhi kriteria pasar, antara visi jangka panjang dan memastikan kinerja hari ini.' Ketegangan ini butuh dipertimbangkan dalam bisnis dan strategi Sumber Daya Manusia, saat organisasi bergulat dengan tetap ramping dan focus, namun mempertahankan gaya manajemen lepas tangan yang longgar untuk mendorong kreativitas dan respons yang cepat. Dilema-dilema ini bukanlah hal yang baru bagi literatur strategi SDM, Kanter pada 1989 mencatat kontradiksi antara bergulat dengan ramping, rata-rata dan cocok' di satu sisi namun terlihat sebagai perusahaan besar untuk bekerja di sisi lain.

Perkembangan pada pemikiran SDM, dijelajahi pada bab ini melalui perkembangan dari pendekatan yang paling cocok, pendekatan konfigurasional, pendekatan berbasis sumber daya dan pendekatan praktik terbaik memiliki dampak mendalam pada pemahaman kita tentang kontribusi yang dapat diberikan Strategi SDM untuk organisasi kinerja, melalui peningkatan keunggulan kompetitif dan nilai tambah. Memang, menjadi jelas apakah fokus praktik Strategi SDM adalah pada

penyelarasan dengan konteks eksternal atau pada konteks internal perusahaan, makna strategi SDM hanya dapat benar-benar dipahami dalam konteks sesuatu yang lain, yaitu organisasi per bentuk , baik itu dari segi nilai tambah ekonomi dan peningkatan nilai pemegang saham; nilai tambah pelanggan dan peningkatan pangsa pasar atau nilai tambah orang melalui peningkatan komitmen karyawan dan sumber keterampilan, pengetahuan, dan bakat karyawan.

Perdebatan karena itu, menjadi sangat kompleks dalam percabangannya untuk menganalisa proses, mengevaluasi kinerja dan menilai hasil. Oleh karena itu pengamat harus sampai pada pandangan, dalam tradisi pasca modern terbaik, bahwa banyaknya dan kebingungan kebijakan membuat analisis langsung Strategi SDM dalam istilah empiris dan analitis sangat sulit dan bergantung pada sikap posisi aktor dan pengamat yang terlibat dalam proses penelitian. Namun, beberapa jenis konteks analitis berguna dalam memulai evaluasi kami.

Untuk memahami perkembangan manajemen sumber daya manusia yang strategis, dan mengenali bahwa Strategi Manajemen SDM lebih dari manajemen sumber daya manusia tradisional 'ditandai' dengan kata 'strategis', perlu untuk mempertimbangkan sifat manajemen strategis. Ini akan menyediakan pemahaman tentang konteks 'strategis' di mana manajemen sumber daya manusia strategis telah dikem-

bangkan, dan memungkinkan kita untuk memahami semakin kompleks hubungan antara manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia strategis.

Memahami konteks Bisnis

Sifat dari strategi bisnis

Boxall (1996) telah berkomentar bahwa 'setiap upaya kredibel dalam membangun model dalam strategi manajemen SDM melibatkan pengambilan posisi pada pertanyaan sulit: apa itu strategi? (isi) dan bagaimana strategi terbentuk? (proses)'. Bagian ini bermaksud untuk mengeksplorasi pertanyaan-pertanyaan ini, dan mengidentifikasi kesulitan dan kompleksitas yang terlibat dalam proses 'pembuatan strategi'. Bagian ini memberikan gambaran umum tentang beberapa masalah dan perdebatan, dan menetapkan konteks untuk debat Strategi Manajemen SDM yang dibahas kemudian dalam bab ini. Hal ini tidak dalam jangkauan bab ini, namun , untuk memberikan tinjauan komprehensif teori manajemen strategis. Pembaca didorong untuk mencari bacaan lebih lanjut tentang manajemen strategis, terutama jika materinya benar-benar baru bagi Anda.

Akar strategi bisnis terbentang jauh ke belakang ke dalam sejarah (Alexander Agung 356– 323 SM, Julius mengherankan jika banyak definisi kamus menyampaikan

perspektif militer:

Strategi. Seni perang, terutama perencanaan pergerakan pasukan dan kapal dll menjadi baik posisi; rencana tindakan atau kebijakan dalam bisnis atau politik dll.

Kamus saku oxford

Tulisan-tulisan awal tentang strategi bisnis mengadopsi model militer yang dikombinasikan dengan ekonomi, par khususnya gagasan manusia rasional-ekonomi (Chandler, 1962; Sloan, 1963; Ansoff, 1965). Ini dikenal sebagai pendekatan perencanaan klasik atau rasional, dan telah mempengaruhi pemikiran bisnis selama beberapa dekade. Namun, makna strategi telah berubah, dan menjadi lebih kompleks selama sekitar 20 tahun terakhir, karena literatur telah beralih dari menekankan perspektif perencanaan jangka panjang (Chandler, 1962) ke proses evolusi yang lebih organik yang menempati kerangka waktu yang lebih pendek. (Ansoff dan McDonnell, 1990; Aktouf 1996). Jadi manajemen strategis di akhir 1990-an, awal 2000- an dipandang sebagai visi dan arahan sebanyak tentang perencanaan, mekanisme dan struktur.

Sepanjang paruh pertama abad kita dan bahkan hingga awal tahun delapan puluhan, perencanaan dengan pendampingnya yang tak terelakkan, strategi – selalu menjadi kata kunci, inti, senjata pamungkas yang hampir mendekati manajemen 'baik' dan 'benar'. Namun banyak perusahaan termasuk Sony, Xerox, Texas Instruments ... telah sangat sukses ... dengan minimal resmi, rasional dan sistem tematik perencanaan

(Aktouf,
1996)

Aktivitas

Bagaimana Anda mendefinisikan kata 'strategi'? Catat lima kata yang Anda kaitkan dengan strategi.

Strategi adalah konsep yang sulit untuk didefinisikan, terkadang lebih mudah untuk berpikir dalam istilah metafora. Kita telah diperkenalkan dengan metafora militer tentang 'strategi sebagai seni perang'. Metafora apa lagi yang mungkin Anda gunakan untuk mendefinisikan strategi?

Metafora apa yang paling tepat menggambarkan proses 'pembuatan strategi' di organisasi? Jika Anda tidak dapat menggunakan organisasi, Anda dapat menggunakan studi kasus di akhir bab ini.

Pendekatan untuk Proses Pembuatan Strategi

Bab ini menggunakan empat pendekatan khusus untuk pembuatan strategi yang diidentifikasi oleh Whittington (1993, 2001) sebagai model analisis. Ini adalah pendekatan *perencanaan klasik atau rasional*, *pendekatan evolusioner*, *pendekatan prosedural* dan *pendekatan sistemik*. Seperti yang akan Anda lihat, organisasi pendekatan proses 'pembuatan strategi' memiliki implikasi bagi pemahaman dan penerapan manajemen sumber daya manusia strategis.

Pendekatan perencanaan klasik atau rasional

penentuan tujuan dan sasaran dasar jangka panjang suatu perusahaan, dan mengadopsi tindakan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk tujuan tersebut.

Grant (2002) menyoroti pendekatan klasik dalam model elemen umum dalam sukses ccessful strategi (Gambar 2.1): di mana tujuan yang jelas, pemahaman lingkungan yang kompetitif, penilaian sumber dayadan implementasi yang efektif membentuk dasar analisisnya.

Dalam perspektif klasik, strategi dapat dan sering dilihat pada tiga tingkat, pertama di *tingkat perusahaan*, yang berkaitan dengan keseluruhan ruang lingkup bisnis. organisasi , strukturnya, keuangan dan distribusi sumber daya utama; kedua pada *tingkat bisnis* yang berkaitan dengan posisi kompetitifnya di pasar/produk/jasa; ketiga pada tingkat operasional yang berkaitan dengan metode yang digunakan oleh berbagai fungsi: pemasaran, keuangan, dan produksi.



Sumber: Grant (2002: 11)

Tentu saja, sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan dari strategi tingkat yang lebih tinggi. Pendekatan ini cenderung memisahkan praktik operasional dari perencanaan strategis tingkat yang lebih tinggi. Hal ini tidak selalu membantu dalam kenyataan, karena seringkali praktik operasional dan sistem efektif yang strategis untuk sukses dalam organisasi (Boxall dan Purcell 2003), sehingga mendorong Whittington (2001: 107) untuk berkomentar bahwa 'pemisahan kaku strategi dari operasi tidak lagi berlaku di era berbasis pengetahuan. Ini bukan untuk menyarankan bahwa analisis dan perencanaan eksternal harus diabaikan, tetapi mengusulkan pengakuan

bahwa praktik operasional atau keunggulan taktis dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan memastikan organisasi dapat beradaptasi dan dapat fleksibel dengan lingkungan. Hal ini menjadi signifikan dalam memberikan kontribusi bagi pemahaman kami nanti di bab Strategi Manajemen SDM ini.

Pendekatan klasik, bagaimanapun, membentuk dasar dari banyak pemahaman awal kita tentang bagaimana organisasi "membuat strategi dan menentukan keunggulan kompetitif. Perlu meluangkan waktu untuk aktivitas di bawah ini, yang akan memungkinkan Anda untuk memahami dan menerapkan proses manajemen strategis, dari perspektif perencanaan rasional klasik. Menggambar pada Johnson dan Scholes, (2002), ini berfokus pada analisis strategis, yang mengharuskan Anda untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal organisasi dan mengidentifikasi sumber utama keunggulan kompetitifnya. Ini kemudian akan memungkinkan Anda mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai pilihan strategis yang terbuka bagi organisasi Hal ini pada gilirannya akan memungkinkan Anda untuk mempertimbangkan tahap implementasi proses pembuatan strategi dalam organisasi.

Menganalisis sebuah organisasi Menganalisis

lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal tempat bisnis Anda beroperasi dengan mempertimbangkan aspek politik, hukum, teknologi, pengaruh ekonomi pada bisnis Anda. Sekarang kategorikan ini ke dalam peluang dan ancaman.

Analisis lingkungan internal

Sekarang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal bisnis dengan mempertimbangkan internal sumber daya, struktur, kepemimpinan, keterampilan, pengetahuan, budaya, dll.

Lakukan analisis SWOT

Masukkan analisis Anda tentang lingkungan eksternal dan internal ke dalam analisis SWOT. Anda mungkin merasa ini berguna untuk memprioritaskan kekuatan dan kelemahan utama bisnis, serta ancaman utama dan peluang utama yang tersedia untuk bisnis. Ingat, ini penting untuk membenarkan keputusan Anda. Anda juga harus jelas tentang membedakan antara bisnis dan Masalah SDM, meskipun ada kemungkinan bahwa kekuatan SDM tertentu bisa menjadi kompetensi/kelemahan bisnis inti

Pilihan strategis

Sekarang pertimbangkan strategi organisasi, tinjau pernyataan visinya, pernyataan misinya, tujuan dan nilai perusahaan. Apakah analisis komprehensif lingkungan eksternal dan internal organisasi Anda membantu Anda dalam memahami alasan di balik strategi organisasi?

Dapatkah Anda mengidentifikasi sumber utama keunggulan kompetitif organisasi? Apakah analisis ini membantu Anda untuk memahami mengapa organisasi telah membuat pilihan strategis tertentu?

Informasi lain apa yang Anda pikir Anda perlukan untuk sepenuhnya memahami proses pembuatan strategi dalam organisasi?

Apakah menurut Anda organisasi mengadopsi pendekatan klasik untuk pembuatan strategi?

Penerapan

Perubahan apa yang telah dilakukan organisasi dalam hal budaya, struktur, kepemimpinan, strategi fungsional, khususnya kebijakan dan praktik SDM untuk menyampaikan strategi mereka. Apakah perubahan ini efektif? Mengapa? Kenapa tidak?

Anda dapat menggunakan studi kasus di akhir bab ini untuk menyelesaikan latihan ini, atau Anda dapat menggunakan organisasi tempat Anda bekerja atau organisasi yang Anda kenal dan yang Anda miliki akses ke informasi perusahaan.

Dalam aktivitas sebelumnya, Anda mungkin telah mengajukan lebih banyak pertanyaan daripada jawaban, dan Anda mungkin telah mengidentifikasi beberapa kekurangan dari pendekatan klasik. Mintzberg (1990), dengan jelas mengidentifikasi premis dasar dari pendekatan klasik sebagai disiplin 'kesiapan dan kapasitas manajer untuk mengadopsi strategi memaksimalkan keuntungan melalui perencanaan jangka panjang yang rasional Whittington (2001: 15). Dia mempertanyakan kelayakan mengadopsi pendekatan ini baik sebagai model untuk resep praktik terbaik atau sebagai model analisis, karena dia menganggapnya sebagai pandangan yang tidak fleksibel dan terlalu disederhanakan dari 'proses pembuatan strategi, terlalu mengandalkan model militer dan budaya disiplin yang mereka asumsikan. Mintzberg (1987) berpendapat bahwa membuat strategi dalam praktiknya cenderung rumit dan berantakan, dan dia lebih suka memikirkan

strategi sebagai 'kerajinan' daripada perencanaan.

Pendekatan klasik, bagaimanapun, adalah dasar untuk banyak diskusi dan analisis strategi, dan, seperti yang akan kita lihat nanti, mendasari banyak pemikiran manajemen SDM strategis, khususnya "aliran pemikiran yang paling sesuai dan gagasan integrasi vertikal. Namun, jika kami menerima bahwa merancang dan menerapkan strategi dalam organisasi adalah proses yang kompleks dan organik, kemudian menyoroiti kompleksitas baik mendefinisikan dan menerapkan manajemen sumber daya manusia strategis.

Pendekatan evolusi

Sebuah pandangan alternatif dari proses pembuatan strategi adalah pendekatan evolusioner. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dibuat melalui proses evolusi informal di mana manajer kurang mengandalkan manajer puncak untuk merencanakan dan bertindak secara rasional dan lebih pada pasar untuk mengamankan keuntungan maksimal, Whittington (2001) menyoroiti hubungan antara pendekatan evolusioner dan pendekatan "alami". hukum rimba.Henderson (1989: 143), berpendapat bahwa 'Darwin mungkin adalah panduan teknis yang lebih baik untuk persaingan bisnis daripada para ekonom' karena ia mengakui bahwa pasar jarang statis dan memang menyamakan persaingan dengan proses seleksi alam, di mana hanya yang terkuat bertahan. Darwin mencatat bahwa lebih

banyak individu dari setiap spesies yang lahir daripada yang dapat bertahan, sehingga sering terjadi perjuangan berulang untuk eksistensi. Oleh karena itu, para evolusionis berpendapat bahwa pasar bukan pengelola, yang memilih strategi yang berlaku. Jadi, dalam pendekatan ini pendekatan rasional- model perencanaan yang menganalisis lingkungan eksternal dan internal untuk memilih pilihan strategis yang paling tepat dan kemudian mengidentifikasi dan merencanakan perubahan struktural, produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pasar, menjadi tidak relevan. Pendekatan evolusioner menunjukkan bahwa pasar terlalu kompetitif untuk 'mengatur strategi yang mahal dan terlalu tidak terduga untuk ditebak (Whittington, 2001: 19). Dari perspektif ini, strategi canggih hanya dapat memberikan keuntungan sementara, dan beberapa menyarankan untuk berfokus pada efisiensi dan pengelolaan biaya transaksi.

Pendekatan proses

Quinn (1978) mengakui bahwa dalam praktiknya, formasi strategi cenderung terfragmentasi, evolusioner, dan sebagian besar intuitif. Pandangan inkrementalis logisnya, oleh karena itu, sementara mengakui nilai dari pendekatan rasional-analitis, mengidentifikasi kebutuhan untuk memperhitungkan hubungan psikologis, politik dan perilaku yang mempengaruhi dan berkontribusi pada strategi. Pandangan Quinn sangat cocok dengan pendekatan prosedural Whittington yang mengakui 'organisasi dan pasar' sebagai 'fenomena yang lengket dan berantakan, dari mana strategi muncul dengan banyak kebingungan dan dalam langkah-langkah kecil' (2001: 21).

Memainkan permainan hopscotch modal manusia

Modal manusia adalah abad ke-21 yang setara dengan ketergantungan abad ke-19 pada sumber daya alam. Penciptaan kekayaan modern bergantung pada perkembangan manusia. Anda mungkin berpikir bahwa pernyataan ini berasal dari CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) atau dalambuku teks manajemen SDM, tetapi itu berasal dari Perdana Menteri pada tahun 2005 dan didukung oleh pengenalan Tinjauan Operasi dan Keuangan (OFR) oleh pemerintah pada bulan April 2005. Ini mengharuskan perusahaan untuk melaporkan strategi dan prospek masa depan mereka, termasuk kebijakan untuk mengelola orang-orang mereka, yang disambut oleh CIPD, dan badan profesional lainnya. Memang OFR sukarela telah direkomendasikan oleh Institute of Chartered Accountants of England and Wales dan CIPD beberapa tahun sebelumnya, ketika mereka menyimpulkan 'organisasi harus berhenti malu dengan sumber daya manusia mereka jika mereka ingin memberikan pandangan penuh tentang kinerja mereka'. Namun, pada bulan November, Pemerintah telah melakukan putaran balik, dengan Gordon Brown mengumumkan bahwa dia akan menghapus OFR untuk semua perusahaan yang dikutip di Inggris. Sementara beberapa organisasi menyambut baik pengurangan birokrasi ini, yang lain menyesali kesempatan yang terlewatkan dalam memenuhi kebutuhan investor dan komunitas bisnis. Friends of the Earth menuduh Kanselir Gordon Brown 'kemanfaatan politik jangka pendek' dan Institute of Directors merasa dia 'menunjukkan pendekatan regulasi yang angkuh dan tidak dipikirkan matang-matang'

Sumber: *Diadaptasi dari Personnel Today, Januari 2006.*

Pertanyaan

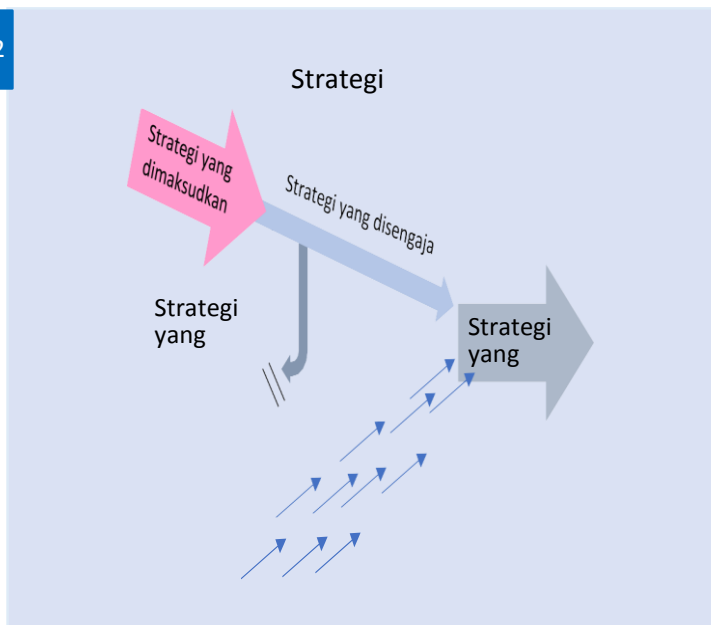
Sejauh mana menurut Anda pendekatan evolusioner terhadap proses manajemen strategis berkontribusi pada pemahaman Anda tentang strategi Pemerintah dalam Tinjauan Operasi dan

Keuangan?

Fondasi sekolah proses dapat ditelusuri kembali ke karya American Carnegie School menurut Whittington (2001) dan karya Cyert dan Maret (1956) dan Simon (1947). Mereka menemukan dua tema kunci, pertama batas kognitif tindakan manusia, dan kedua bahwa manusia dipengaruhi oleh 'rasionalitas terbatas' (Simon, 1947). Jadi tidak ada satu manusia pun, apakah dia kepala eksekutif atau pekerja produksi yang mungkin memiliki semua jawaban atas masalah yang rumit dan sulit, dan kita semua sering kali harus bertindak tanpa mengetahui semua yang kita inginkan. Jadi kompleksitas, ketidakpastian dan kebutuhan untuk mengambil berbagai kepentingan menjadi fakta kehidupan dalam manajemen strategis dan akibatnya di SHRM (Boxall dan Purcell, 2003). Penting untuk organisasi ke mengenali ini untuk menghindari jatuh ke dalam kabut kepuasan diri atau 'jebakan sukses' (Barr, Stimpert dan Huff, 1992), dan juga menyoroti keterbatasan beberapa resep untuk sukses yang dianjurkan baik dalam manajemen strategis dan literatur Strategi manajemen SDM. Dalam praktiknya, sebuah organisasi milik Pendekatan Strategi manajemen SDM memiliki pengaruh yang cukup besar di sini pada proses manajemen strategis, untuk mengelola lingkungan secara efektif lebih baik daripada pesaing mereka, beberapa penulis akan menyarankan bahwa organisasi perlu mengadopsi

pembelajaran dan perspektif sistem terbuka. Mintzberg (1987) dikenali ini dalam gagasannya tentang 'strategi menyusun', dan sifat cair dan organik dari proses pembuatan strategi. Dia membandingkan keterampilan yang dibutuhkan dari mereka yang terlibat dalam proses dengan keterampilan pengrajin tradisional—keterampilan tradisional, dedikasi, kesempurnaan, penguasaan detail, rasa keterlibatan dan keintiman melalui pengalaman dan komitmen. Jadi dia dikenali bahwa strategi yang direncanakan tidak selalu menyadari strategi, dan itu strategi sering dapat muncul dan berkembang (Gambar 2.2). Dengan demikian urutan klasik dari rencana pertama, implementasi kedua dapat menjadi kabur, karena 'strategi ditemukan dalam tindakan' (Maret 1976). Kedua, prosesualis mencatat pentingnya mikro-politik dalam organisasi, sebuah tema sejak dikembangkan oleh Pettigrew (1973, 1985) dan Wilson (1992). Pendekatan ini mengakui persaingan yang melekat dan tujuan yang saling bertentangan hadir dalam organisasi dan dampaknya terhadap implementasi strategi. Seperti yang akan kita lihat nanti di bab ini, saya

Gambar 2.2



Sumber: Dicitak ulang dengan izin dari Harvard Business Review. Dari 'Crafting Strategy' oleh Mintzberg, H., Juli–Agustus 1987.

Hak Cipta © 1987 oleh Harvard Business School Publishing Corporation, semua hak dilindungi undang-undang

Ketegangan pluralis yang kadang-kadang diabaikan di cabang-cabang tertentu dari literatur Strategi Manajemen SDM, terutama pendekatan 'praktik terbaik'

Berhenti
dan
Berfikir

Dapatkah Anda memikirkan alasan mengapa strategi yang dimaksudkan mungkin tidak menyadari? Mengapa? Ilustrasikan jawaban Anda dengan contoh dari pengalaman Anda sendiri. Kalau kamu tidak punya organisasi contoh, renungkan perkembangan pribadi Anda sejauh ini.

Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pilihan universitas Anda? jurusan? karir?, dll. Sudahkah Anda mengikuti rencana awal Anda? Perubahan apa yang telah Anda buat? Apakah strategi baru telah muncul? Dengan menggunakan model Mintzberg, Anda dapat merencanakan perkembangan Anda sejauh ini pada garis waktu, mengidentifikasi di mana dan mengapa strategi yang direncanakan gagal. menyadari sementara yang baru telah muncul

Pendekatan sistematis

Ini membawa kita ke perspektif terakhir yang diidentifikasi oleh Whittington (1993, 2001), pendekatan sistemik. Pendekatan sistemik menunjukkan bahwa strategi dibentuk oleh sistem sosial itu operasi makan di dalam. Pilihan strategis, oleh karena itu, dibentuk oleh kepentingan budaya dan kelembagaan masyarakat yang lebih luas. Jadi misalnya, intervensi negara di Prancis dan Jerman telah membentuk Manajemen SDM dengan cara yang berbeda dengan AS dan Inggris. Tema kunci dari pendekatan sistemik adalah bahwa 'pengambil keputusan tidak terpisah, menghitung individu yang berinteraksi dalam transaksi

ekonomi murni' (Whittington, 2001: 26) tetapi merupakan anggota komunitas 'berakar dalam sistem sosial yang terjalin erat'. Oleh karena itu pada kenyataannya, organisasi dan pilihan anggota mereka tertanam dalam jaringan hubungan sosial (Whittington, 1993). Jadi menurut pendekatan ini, organisasi berbeda sesuai dengan sistem sosial dan ekonomi di mana mereka tertanam.

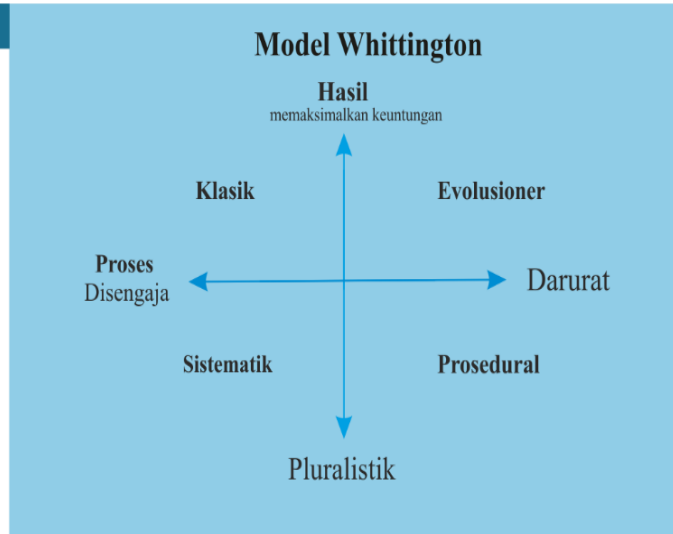
Berhenti
dan
Berfikir

Apa implikasinya bagi organisasi multi nasional jika kita mengasumsikan pandangan sistematis tentang strategi?
Apa implikasinya bagi profesional SDM yang terlibat dalam merger dan akuisisi

Empat pendekatan terhadap strategi yang diidentifikasi sangat berbeda dalam implikasinya untuk saran kepada manajemen. Memahami bahwa perumusan strategi tidak selalu terjadi secara rasional dan terencana karena kompleksitas baik dilingkungan eksternal maupun internal penting untuk pemahaman kita tentang manajemen sumber daya manusia strategis. Whittington (1993) merangkum empat pendekatan generiknya yaitu pendekatan klasik, evolusioner, sistemik dan proses yang dibahas diatas, dalam model dibawah ini (Gambar

2.3).

Gambar 2.3



Dengan memplot modelnya pada dua rangkaian hasil (maksimal keuntungan–pluralistik) dan proses (disengaja–muncul), Whittington (1993-2001) mengakui bahwa proses strategi berubah tergantung pada konteks dan hasil. Dalam hal manajemen sumber daya manusia strategis, istilah strategis memiliki konotasi yang lebih luas dan lebih kompleks dari pada yang dianjurkan dalam literatur strategi klasik preskriptif. Sebagai turbulensi dalam lingkungan meningkat, organisasi menyadari pentingnya sumber daya manusia untuk kinerja kompetitif organisasi dan karena itu perannya pada tingkat strategis dari pada operasional.

Aktivitas

Baca studi kasus diakhir bab ini. Manakah dari pendekatan yang diidentifikasi oleh Whittington (2001) yang paling menggambarkan pendekatan mereka terhadap perumusan strategi?

Menurut anda mengapa penting untuk mempertimbangkan sifat strategi untuk membantupemahaman kita tentang manajemen sumber daya manusia strategis?

Sekarang kamu harus terbiasa dengan pendekatan yang berbeda untuk memhami sifat dari strategi dan telah memperoleh dan telah memperoleh apresiasi dari kompleksitas yang terlibat dalam proses manajemen strategis. Akmu mungkin telah menyadari bahwa pemahaman dan interpretasi kami tentang SHRM.

Akan, sampai batas tertentu, dipengaruhi oleh interpretasi kita tentang konteks manajemen strategi. untuk definisi dan berbagai interpretasi manajemen sumber daya manusia strategis yang kita bahasselanjutnya.

Munculnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang strategis

Dalam sekitar 20 tahun terakhir , manajemen orang – orang dalam organisasi telah berpindah dari pinggir ke panggung utama. Kontribusi yang dapat diberikan oleh sumber daya manusia terhadap kinerja dan efektivitas organisasi telah

menjadi subjek dari banyak penelitian. Sebagian besar dari perubahan ini telah dikaitkan dengan perubahan lingkungan bisnis, dengan dampak globalisasi yang mengarah pada kebutuhan akan peningkatan daya saing, fleksibilitas, daya tanggap, kualitas, dan kebutuhan semua fungsi bisnis untuk menunjukkan kontribusinya terhadap laba. Seperti yang telah kita ketahui, dengan latar belakang inilah pemisahan tradisional antara strategi dan kegiatan operasional, seperti personel dan kemudian HRM, telah menjadi kabur terutama dalam usia berbasis pengetahuan.

Ada kebingungan mengenai perbedaan antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia strategis. Sebagian dari alasan kebingungan ini akan familiar bagi kamu, karena muncul dari berbagai pendirian literatur, resep, deskripsi, atau evaluasi kritis. Beberapa penulis melihat kedua istilah tersebut sebagai sinonim (Mabey, Salaman dan Storey, 1998), sementara yang lain menganggap ada perbedaan.

Banyak literatur telah muncul untuk mereseapkan, menggambarkan, dan mengevaluasi secara kritis cara organisasi mengelola sumber daya manusia mereka. Ini telah berkembang dari menjadi sangat kritis terhadap kontribusi fungsi personal untuk organisasi, sebagai kelemahan non strategis dan kurang dasar teoritis (Drucker, 1968: watson, 1977: legge, 1978 : purcell, 1985), melalui pengembangan model dan kerangka kerja manajemen sumber daya manusia (Berr et al. 1984: fombrun et all. 1984: schuler dan jackson, 1987 : guest, 1987), hingga kritik terhadap konsep HRM yang mempertanyakan dasar empiris, etis , teoritis dan praktis dari subjek (legge, 1995: keenoy, 1990 : blyton dan turnbull, 1992: keenoy dan anthony, 1992 : clarke dan newman, 1997) pada gelombang literatur manajemen sumber daya manusia strategis yang berfokus pada hubungan atau integrasi vertikal antara praktik sumber daya manusia dan strategi bisnis organisasi, dalam rangka meningkatkan kinerja (Scholer dan jackson, 1997: kochan dan barocci, 1985 : miles dan snow, 1984) dan tentang hubungan antara praktik terbaik atau praktik SDM dengan komitmen tinggi dan kinerja organisasi (Pfeffer, 1994, 1998 ; Huselid, 1995 ; Macduffie, 1995 ; Guest 2001).

Kebingungan muncul karena tertanam dalam banyak literatur HRM adalah gagasan integrasi strategis (tamu, 1987; Birr et all, 1984 ; fombrun et all, 1984) tetapi kritik telah cepat

mencatat perbedaan antara retorika kebijakan pernyataan dan realitas tindakan (Legge, 1995) dan adopsi praktik HRM yang agak sedikit demi sedikit (Storey, 1992, 1995) dan ambiguitas yang mendarah daging dari sejumlah model ini (Keenoy, 1990; Blyton dan tumbull, 1992). Jadi, sementara literatur HRM awal muncul untuk menekankan tema strategis, ada banyak evaluasi, kritis yang menunjukkan kurangnya integrasi strategis. Dengan demikian istilah seperti, anggur lama dalam botol baru, menjadi penjelasan yang akrab untuk pengembangan personel ke HRM ke SHRM.

Aktivitas

Pertimbangkan bacaan yang telah kamu lakukan di Bba 1 dan gambarkan model HRM kamu sendiri yang menunjukkan asal-usul teoritis dan terapannya.

- Dalam hal apa kamu percaya HRM strategis berbeda dengan model HRM anda?
- Apakah kamu akan membuat perubahan pada model kamu untuk kamu memutuskan sifat strategisnya?

Menjelajahi hubungan antara hubungan manajemen strategi

Dan SHRM: Sekolah SHRM yang paling sesuai

Sekolah SHRM yang paling sesuai (atau kontingensi) mengeksplorasi hubungan erat antara manajemen strategis dan HRM dengan menilai sejauh mana integrasi vertikal antara strategi bisnis organisasi dan kebijakan serta praktik HRM-nya.

Disinilah pemahaman tentang proses dan konteks manajemen strategis dapat meningkatkan pemahaman kita tentang pengembangan SHRM, baik sebagai bidang studi akademis maupun penerapannya dalam organisasi.

Gagasan tentang hubungan antara strategis bisnis dan kinerja setiap individu dalam organisasi sangat penting untuk "cocok" atau integrasi vertikal. Integrasi vertikal dapat ditunjukkan secara eksplisif melalui hubungan tujuan bisnis dengan penetapan tujuan individu, dengan pengukuran dan penghargaan atas pencapaian tujuan bisnis tersebut. Integrasi vertikal antara strategi bisnis atau tujuan bisnis dan perilaku individu dan pada akhirnya kinerja individu, tim, dan organisasi merupakan inti dari banyak model SHRM. Dalam sebagian besar perawatan kecocokan adalah premis bahwa organisasi lebih efisien dan atau efektif ketika mereka mencapai kecocokan dibanding ketika ada kekurangan kecocokan (Wright dan snell, 1998; 757). Integrasi vertikal atau "kesesuaian" dimana daya ungkit diperoleh melalui prosedur, kebijakan dan proses secara luas diakui sebagai bagian penting dari setiap pendekatan strategis untuk pengelolaan orang (Dyer, 1984; mahoney dan deckop, 1986; Schuler dan jackson, 1987; pombrun dkk, 1984; gratton, hope-hailey, stiles dan truss 1999). Integrasi vertikal disana memastikan hubungan eksplisit atau hubungan antara proses dan kebijakan orang internal dan pasar eksternal atau

strategi bisnis, dan dengan demikian memastikan bahwa kompetensi diciptakan yang berpotensi menjadi sumber utama keunggulan kompetitif (Wright, Mcmahon dan McWilliams, 1994).

Tyson (1997) mengidentifikasi pergerakan menuju integrasi vertikal yang lebih besar (antara manajemen sumber daya manusia dan strategi bisnis) dan integrasi horizontal (antara kebijakan SDM itu sendiri dan dengan manajer lain) sebagai tanda “kedewasaan SDM”. Dalam mengenali pergeseran tertentu dalam paradigma HRM, Tyson mengidentifikasi “integrasi vertikal sebagai unsur penting yang memungkinkan paradigma SDM menjadi strategis. Hal ini membutuhkan dalam praktiknya, tidak hanya pernyataan niat strategis, tetapi perencanaan untuk memastikan sistem SDM yang terintegrasi dapat mendukung kebijakan dan proses yang sejalan dengan strategi bisnis. Penting untuk mempertimbangkan diskusi sebelumnya tentang sifat manajemen strategis disini, karena sejumlah kritikus, terutama Legge (1995) telah mempertanyakan penerapan model klasik – rasional dengan alasan bahwa ada kelangkaan bukti empiris untuk mendukung kredibilitas mereka. Legge (1995 : 135) cenderung lebih memilih kerangka proses (Wahittington, 1993), yang didasarkan pada pekerjaan empiris dan mengetahui bahwa mengintegrasikan HRM dan strategi bisnis adalah proses yang sangat kompleks dan berulang, sangat bergantung pada interaksi dan sumber daya berbeda.

Berhenti
dan
Berfikir

Dengan cara apa tipologi whittington (1993, 2001) dari strategi berdampak pada pemahaman kamu tentang integritas vertikal? mungkin akan berguna untuk kamu menggunakan tabel 2.1 untuk memandu pemikiran kamu

Ada sejumlah model SHRM yang telah mencoba untuk mengeksplorasi hubungan antara strategi bisnis dan kebijakan praktik SDM, dan mengembangkan kategori integritasi atau “fit” ini termasuk mode siklus hidup (kochan dan barocci, 1985; lengnick hall, 1988; sisson dan storey, 2000) dan model keunggulan kompetitif miles dan snow (1978) dan sculer dan jackson , (1987) berdasarkan pengaruh karya potter (1985).

Tabel 2.1

	Klasik	Prosedural	Evolusioner	Sistemik
Strategi	Formal dan Terencana	dibuat dan muncul	efisien	tertanam
Alasan	memaksimalkan keuntungan	tidak jelas	survival of the fittest	lokal
Fokus	menyesuaikan rencana internal dengan konteks eksternal	internal (politik)	eksternal (pasar)	eksternal (masyarakat)
Proses	analisis	tawar-menawar/belajar	darwinian	sosial/budaya
Pengaruh Utama	ekonomi/militer	psikologi	ekonomi/biologi	sosiologi
Munculnya	tahun 1960-an	tahun 1970-an	tahun 1980-an	tahun 1990-an

Model siklus hidup

Sejumlah penelitian telah berusaha untuk menerapkan pemikiran siklus hidup bisnis dan produk atau model untuk pemilihan dan pengelolaan kebijakan dan praktik SDM yang sesuai dengan tahap pengembangan atau siklus hidup organisasi yang relevan (Baird dan Meshoulam, 1988; Kochan dan Barocci, 1985). Jadi, menurut pendekatan ini, selama fase star-up bisnis ada penekanan pada "fleksibilitas" dalam SDM untuk memungkinkan bisnis tumbuh dan menumbuhkan kewirausahaan. Sedangkan pada tahap pertumbuhan, setelah bisnis tumbuh melampaui ukuran tertentu, penekanannya akan beralih ke pengembangan kebijakan dan prosedur SDM yang lebih formal. Pada tahap kedewasaan, ketika pasar matang dan margin menurun, dan kinerja produk tertentu atau organisasi stabil, fokus strategi SDM sapat beralih ke pengendalian biaya. Akhirnya pada tahap penurunan produk, atau bisnis, penekanan bergeser ke rasionalisasi, dengan perempingan dan implikasi redundansi untuk fungsi SDM (Kochan dan Barocci, 1985). Pertanyaan untuk ahli strategi SDM disini adalah pertama, bagaimana strategi SDM dapat mengamankan dan mempertahankan jenis sumber daya manusia yang diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi, seiring dengan berkembangnya industri dan sektor? kedua, kebijakan dan praktik SDM mana yang lebih mungkin berkontribusi pada

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan saat organisasi menjalani siklus hidup mereka (Boxall dan Purcell, 2003)?, mempertahankan kelangsungan hidup dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam tahap “dewasa” dari pengembangan organisasi adalah inti dari banyak literatur SHRM. Badan –fuller (1995) mencatat bahwa ada dua jenis organisasi yang matang yang berhasil bertahan dari perkembangan industri, satu adalah perusahaan yang berhasil mendominasi arah perubahan industri dan yang lainnya adalah perusahaan yang berhasil beradaptasi dengan arah perubahan industri. Perubahan (Boxall dan Purcell, 2003; 198). Abell (1993), Boxall (1996) dan Dyer dan Shafer (1999) berpendapat bahwa rute untuk mencapai keunggulan sumber daya manusia sebagai organisasi mengembangkan dan memperbaiki terletak pada persiapan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan keunggulan kompetitif dalam fase matang. Kebutuhan organisasi untuk mengejar strategi SDM ganda, yang memungkinkan mereka menguasai masa kini sambil mempersiapkan dan mendahului masa depan, dan menghindari terjebak dalam satu strategi tunggal diidentifikasi oleh Abell (1993), sementara Dyer dan Shafer (1999) mengembangkan pendekatan yang menunjukkan bagaimana strategi SDM organisasi dapat berkontribusi pada apa yang mereka sebut kelincihan organisasi. Ini menyiratkan kapasitas bawaan untuk

melenturkan dan beradaptasi dengan perubahan dalam konteks eksternal. Yang memungkinkan bisnis berubah sebagai hal biasa. Menariknya, pekerjaan ini tampaknya mengacu pada pandangan berbasis sumber daya dan pandangan praktik terbaik dari SHRM yang dibahas nanti dalam bab ini, serta pendekatan yang paling sesuai, yang mencerminkan kesulitan melihat berbagai pendekatan terhadap SHRM sebagai entitas yang berbeda.

Model keunggulan kompetitif

Berhenti
dan
Berfikir

Bagaimana pendekatan siklus hidup berkontribusi pada pemahaman kamu tentang SHRM? Bagaimana Cafe Espresso (studi kasus di akhir Bab ini) dapat mempersiapkan diri lebih baik untuk pembaharuan organisasi dan perubahan industri?

Model keunggulan kompetitif cenderung menerapkan ide Porter (1985) pada pilihan strategis. Porter mengidentifikasi tiga dasar utamakeunggulan kompetitif. Kepemimpinan biaya, diferensiasi melalui kualitas dan layanan, dan fokus pada pasar khusus. Schuler dan Jackson (1987) menggunakan ini sebagai dasar untuk model manajemen sumber daya manusia strategis mereka, dimana mereka mendefinisikan kebijakan dan praktik SDM yang sesuai dengan strategi generik pengurangan biaya, peningkatan kualitas dan inovasi. Mereka berpenapat bahwa kinerja bisnis akan meningkat ketika praktik SDM saling

memperkuat pilihan strategi kompetitif organisasi. Jadi, dalam model Schuler dan Jackson (lihat tabel 2.2) misi dan nilai-nilai organisasi di ekspresikan melalui strategi bersaing. Hal ini pada gilirannya mengarah pada serangkaian perilaku karyawan yang diperlukan, yang akan diperkuat oleh serangkaian praktik SDM yang sesuai. Hasil dari ini adalah perilaku karyawan yang diinginkan selaras dengan tujuan perusahaan, sehingga menunjukkan pencapaian integrasi vertikal.

Seperti yang anda lihat, strategi SDM yang dipimpin “pengurangan biaya” cenderung berfokus pada penyampaian efisiensi melalui teknik SDM yang keras, sedangkan “peningkatan kualitas” dan “inovasi” mengarahkan strategi SDM untuk fokus pada penyampaian nilai tambah melalui teknik dan kebijakan SDM yang “lebih lembut”. Dengan demikian ketiga strategi ini dapat dianggap “strategis” dalam menghubungkan kebijakan dan praktik SDM dengan tujuan bisnis dan konteks eksternal perusahaan, dan karenanya berkontribusi dalam cara yang berbeda untuk kinerja “garis bawah”. Kerangka keunggulan kompetitif yang dikutip adalah Miles dan Snow (1978), yang mendefinisikan tipe generik strategi bisnis sebagai pembela, pencari prospek, dan penganalisis dan mencocokkan strategi generik dengan strategi kebijakan dan praktik SDM yang tepat. Alasannya adalah jika penyesuaian yang tepat tercapai antara strategi bisnis organisasi dan kebijakan serta praktik SDM, tingkat

kinerja organisasi yang lebih tinggi akan dihasilkan.

Berhenti
dan
Berfikir

Apa keuntungan dan kerugian yang melekat pada model keunggulan kompetitif?
Dapatkah kamu melihat kesulitan dalam menerapkannya pada organisasi?

Model Konfigurasi

Satu kritik yang sering dilontarkan pada sekolah kontigensi atau sekolah yang paling sesuai adalah bahwa mereka cenderung menyederhanakan realitas organisasi secara berlebihan. Dalam upaya untuk menghubungkan satu variabel dominan di luar organisasi (misalnya, bersaing dalam inovasi, kualitas, atau biaya) dengan variabel internal lainnya (misalnya, manajemen sumber daya manusia), mereka cenderung mengasumsikan hubungan linear yang tidak bermasalah. Namun, tidak mungkin organisasi mengikuti satu strategi saja, karena organisasi harus bersaing dalam lingkungan eksternal yang selalu berubah di mana strategi baru terus berkembang dan muncul. Seberapa sering dalam program perubahan organisasi-organisasi mengeluarkan misi dan pernyataan nilai baru, menyatakan nilai-nilai organisasi baru dari keterlibatan karyawan dll, disatu sisi dengan pengumuman pemecatan disisi lain. Jadi, kenyataan pengurangan biaya dan retorika komitmen tinggi sering kali berjalan beriringan, khususnya dalam ekonomi Inggris jangka

pendek. Delery dan doty (1996) mencatata keterbatasan sekolah kontigensi, dan mengusulkan gagasan dari perspektif konfigurasional. Pendekatan ini berfokus pada bagaimana pola yang unik.

Tabel 2.2 strategi bisnis dan kebijakan SDM terkait

Strategi	Perilaku peran karyawan	Kebijakan SDM
Inovasi	<p>Perilaku Kreatif Tingkat Tinggi Fokus jangka panjang Tingkat perilaku saling ketergan-tuangan kooperatif yang reletif tinggi</p> <p>Tingkat kepedulian yang moderat terhadap kualitas Perhatian moderat untuk kuantitas; tingkat kepedulian yang sama terhadap proses dan hasil Tingkat pengambilan risiko yang lebih besar; toleransi yang lebih tinggi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian</p>	<p>Pekerjaan yang memerlukan interaksi dan koordinasi yang erat di antara kelompok individu Penilaian kinerja yang lebih mencerminkan pencapaian jangka panjang dan berbasis kelompok Pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan yang dapat digunakan di posisi lain dalam perusahaan Tingkat gaji yang cenderung rendah, tetapi memungkinkan karyawan menjadi pemegang saham dan memiliki lebih banyak kebebasan untuk memilih campuran komponen yang membentuk paket gaji mereka Jalur karir yang luas untuk memperkuat pengem-</p>

Peningkatan kualitas		<p>bangun berbagai keterampilan</p>
	<p>Perilaku yang relatif berulang/dapat diprediksi Fokus jangka panjang ataulangsung</p> <p>Perilaku saling ketergantungan kooperatif dalam jumlah sedang</p> <p>Perhatian yang tinggi terhadap kualitas</p> <p>Perhatian sederhana untuk kuantitas output</p>	<p>Deskripsi pekerjaan yang relatif tetap dan eksplisit Tingkat partisipasi karyawan yang tinggi dalam pengambilan keputusan Relevan dengan kondisi kerja langsung dan pekerjaan itu sendiri</p> <p>Campuran kriteria individu dan kelompok untuk penilaian kinerja yang sebagian besar berorientasi pada hasil</p>

Pengurangan biaya	<p>Perhatian yang tinggi untuk proses; aktivitas pengambilan risiko rendah; komitmen terhadap tujuan organisasi</p>	<p>dan jangka pendek Perlakuan yang relatif egaliter terhadap karyawan dan beberapa jaminan keamanan kerja Pelatihan dan pengembangan karyawan yang ekstensif dan berkesinambungan</p>
	<p>Perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi Fokus jangka pendek</p> <p>Terutama aktivitas otonom atau individu Kepedulian sedang terhadap kualitas</p> <p>Perhatian yang tinggi untuk kuantitas <i>output</i> Perhatian utama untuk hasil; aktivitas pengambilan risiko rendah; tingkat kenyamanan yang relatif tinggi</p>	<p>Deskripsi pekerjaan yang relatif tetap dan eksplisit yang memungkinkan sedikit ruang untuk ambiguitas Pekerjaan yang dirancang secara sempit dan jalur karier yang ditentukan secara sempit yang mendorong keahlian dan efisiensi spesialisasi Penilaian kinerja berorientasi hasil jangka pendek Pemantauan ketat tingkat pembayaran pasar untuk digun</p>

	dengan stabilitas	nakan dalam membuat keputusan kompensasi Tingkat pelatihan dan pengembangan karyawan minimal
--	-------------------	--

Sumber: ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE oleh SCHULER R & JACKSON S salinan 1987 oleh ACADEMY OF MANAGEMENT (direproduksi dengan izin ACADEMY OFMANAGEMENT (N) format buku teks melalui hak cipta Chance Ce)

Atau konfigurasi beberapa variabel independen terkait dengan variabel dependen, dengan tujuan untuk mengidentifikasi kategori “tipe ideal” tidak hanya dari strategi organisasi tetapi juga strategi SDM. Perbedaan yang signifikan disini antara pendekatan kontigensi dan pendekatan rasional konfigurasi adalah bahwa ini konfigurasi mewakili, efek sinergis non-linear dan interaksi tingkat tinggi” yang dapat menghasilkan kinerja maksimum, Delery dan doty (1996 : 808) seperti yang dicatat marchington dan wilkinshon (2002:222), point kunci tentang perspektif konfigurasi adalah bahwa itu berusaha untuk mendapatkan serangkaian praktik SDM yang konsisten secara internal yang memaksimalkan integrasi horizontal dan kemudian menghubungkannya dengan konfigurasi strategis alternatif untuk memaksimalkan integrasi vertikal. Sederhananya, manajemen sumber daya manusia strategis menurut teori

konfigurasi, membutuhkan organisasi untuk mengembangkan sistem SDM yang mencapai integrasi horizontal dan vertikal. Delery dan doty menggunakan kategori “pembela” dan “prospektor” Miles dan Snow (1978) untuk secara teoritis menurunkan “sistem internal” atau konfigurasi praktikSDM yang memaksimalkan kesesuaian horizontal, dan kemudian menghubungkannya dengan konfigurasi strategis, misalnya “pembela” atau “prospektor” untuk memaksimalkan kesesuaian vertikal (tabel 2.3) .

Pendekatan konfigurasi memberikan variasi yang menarik pada pendekatan kontingensi, dan berkontribusi pada debat manajemen sumber daya manusia strategis dan mengenali kebutuhan organisasi untuk mencapai kesesuaian vertikal dan horizontal melalui praktik SDM mereka, sehingga dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi karena itu di anggap strategis. Sementara tabel 2.3 di bawah hanya menyediakan dua kutub yang berlawanan dari strategi tipe “ pembela” dan “prespektor”, pendekatan ini memungkinkan penyimpangan dari strategi tipe ideal ini dan mengekskusi perlunya penyimpangan proporsional dari sistem SDM tipe ideal.

Aktivitas

Bagan perbedaan antara dua perspektif teoretis yang diidentifikasi dalam diskusi sejauh ini (pendekatan kontingensi dan konfigurasi). Dengan cara apa pendekatan ini berkontribusi pada pemahaman kamu tentang manajemen sumber daya manusia strategis?

Tabel 2.3 Mendapatkan kesesuaian vertikal dan horizontal maksimum melalui konfigurasi strategis

Praktek SDM	Peluangkarir internal	Pelatihan dan pengembangan	Manajemen kinerja	Keamanan kerja	Partisipasi	Peran SDM
Pembela Strategi beresiko rendah	Rekrutmen yang canggih pemilihan sistem	Fokus pengembangan jangka panjang untuk masa depan dan penekanan pada pengembangan pembelajar an karir sewa keterampilan utama yang dihargai	Penilaian berorientasi pada pengembangan Struktur penilaian yang jelas dan transparansi dihargai skema pembagian karyawan	Keamanan kerja sangat dihargai	Suara karyawan melalui sistem keterlibatan karyawan yang mapan, keluhan, serikat pekerja jika diakui komitmen organisasi ditekankan	Potensi peran strategis Departemen yang mapan dengan sistem SDM yang mapan
Pasar yang aman Konsentrasi pada segmen yang sempit focus pada efisiensi sistem	Memebangun bakat dan keterampilan Peluang					
Pencari strategi beresiko tinggi yang inovatif perubahan dan ketidakpastian fokus memasuki pasar	Membeli fokus bakat dan kebutuhan keterampilan-keterampilan jalur karir jangka pendek internal yang tanggung jawab terbatas pada individu untuk mengambil pembelajaran dan pengembangan		Penilaian berorientasi pada imbalan insentif jangka pendek berdasarkan kinerja pembayaran terkait berdasarkan ukuran laba bersih	Kelayakan kerja dihargai nilai imbalan jangka pendek berdasarkan kinerja pembayaran terkait berdasarkan ukuran laba bersih	Partisipasi dan suara karyawan dibatasi	Peran administrasi dan peran pendukung

Sumber. Delery and Doty (1996;802-635) ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL oleh DELERY & DOTY H. Hak cipta 1996 oleh ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL (DY). Diproduksi dengan izin dari ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL (NY) dalam buku teksformal melalui pusat izin hak cipta

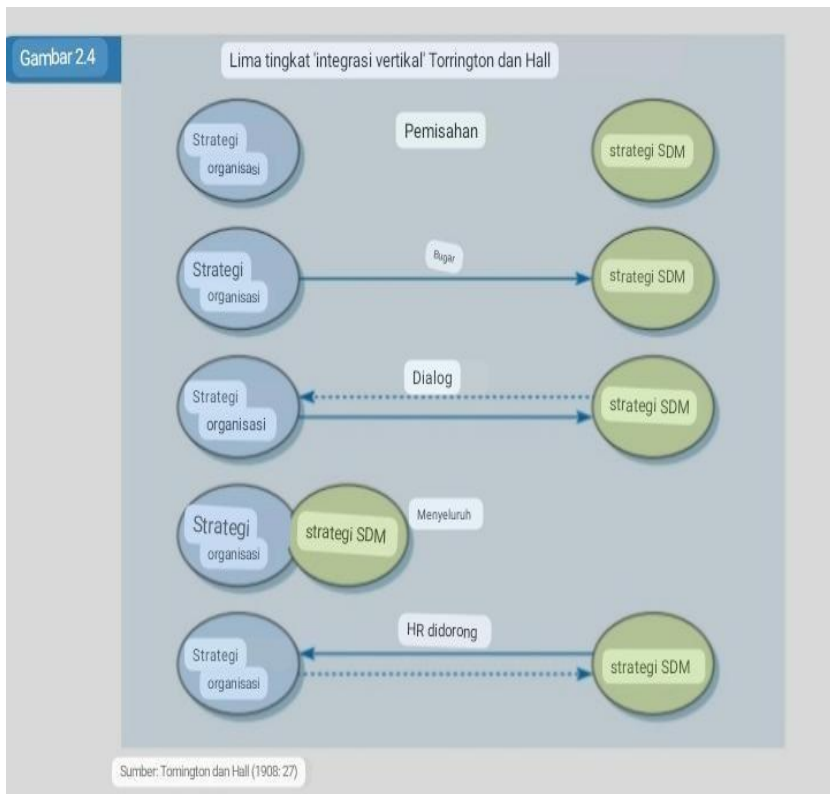
Dalam menganalisis tingkat integritas vertikal yang terbukti dalam praktik organisasi,segera menjadi jelas bahwa organisasi mengajar dan menafsirkan integrasi vertikal dengan cara yang berbeda. Beberapa organisasi cenderung mengadopsi pendekatan top- down untuk pembuatan strategi SDM, dengan manajemen senior mengalirkan tujuan strategis yang ditentukan ke departemen fungsional, yang pada gilirannya mengalirkan dan meluncurkan kebijakan kepada karyawan, sementara organisasi lain mengakui HRM sebagai mitra bisnis. Torrington dan Hall (1998) telah mengeksplorasi berbagai interpretasi „fit“ atau integrasi dengan mencoba untuk memenuhi syarat derajat atau tingkat integrasi antara strategi bisnis organisasi dan strategi sumber daya manusia. Mereka mengidentifikasi lima

hubungan yang berbeda dalam tingkat vertikal integrasi (lihat gambar 2.4).

Dalam model pemisahan, jelas tidak ada integrasi atau hubungan vertikal antara mereka yang bertanggung jawab atas strategi bisnis dan mereka yang bertanggung jawab atas SDM, sehingga tidak mungkin ada tanggung jawab formal untuk sumber daya manusia dalam organisasi. Model *fit* menurut Torrington dan Hall, mengakui bahwa karyawan adalah kunci untuk mencapai strategi bisnis, oleh karena itu strategi sumber daya manusia dirancang agar sesuai dengan persyaratan strategi bisnis organisasi. Versi *top-down* dari "fit" ini dapat dilihat pada model yang cocok (Fombrun et al, 1984) dan dalam model yang paling cocok dari Schuler dan Jackson (1987) dan Kochan dan Barocci (1985). Seperti yang mungkin telah kamu identifikasi, model-model ini mengasumsikan pendekatan klasik terhadap strategi. Jadi, mereka berasumsi bahwa tujuan bisnis diturunkan dari manajemen senior melalui departemen ke individu.

Model dialog mengakui perlunya hubungan dua arah antara mereka yang bertanggung jawab untuk membuat keputusan strategi bisnis dan mereka yang bertanggung jawab untuk membuat keputusan SDM. Pada kenyataannya, bagaimanapun dalam model ini peran SDM mungkin terbatas pada menyampaikan informasi penting kepada dewan untuk memungkinkan mereka membuat keputusan strategis. Model

”holistik“ di sisi lain mengakui karyawan sebagai sumber utama keunggulan kompetitif dari pada hanya mekanisme untuk menerapkan strategi organisasi. Sumber daya manusia pada menyampaikan informasi penting kepada dewan untuk memungkinkan mereka membuat keputusan startegis. Model ”holistik“ di sisi lain mengakui karyawan sebagai sumber utama keunggulan kompetitif dari pada hanya mekanisme untuk menerapkan strategi organisasi sumber daya manusia.



Sumber: Tomington dan Hall (1908:27)

Strategi dalam model ini menjadi kritis, karena kompetensi SDM menjadi kompetensibisnis utama. Ini adalah asumsi yang mendasari di balik pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Barney, 1991; Barney dan Wright, 1998), kemudian akan dibahas dalam bab ini. Tingkat terakhir dari integrasi yang diidentifikasi oleh Torrington dan Hall adalah model yang digerakkan oleh SDM, yang menempatkan SDM sebagai mitrastrategis utama.

Berhenti
&
berpikir

Setelah mempertimbangkan tingkat integrasi vertikal Torrington dan Hall (1998, 2005), manakah dari pendekatan strategi SDM berikut yang mewakili pendekatan organisasi Anda terhadap Sumber Daya Manusia? Alternatifnya, Anda dapat menggunakan studi kasus 'Café Espresso' di akhir bab ini.

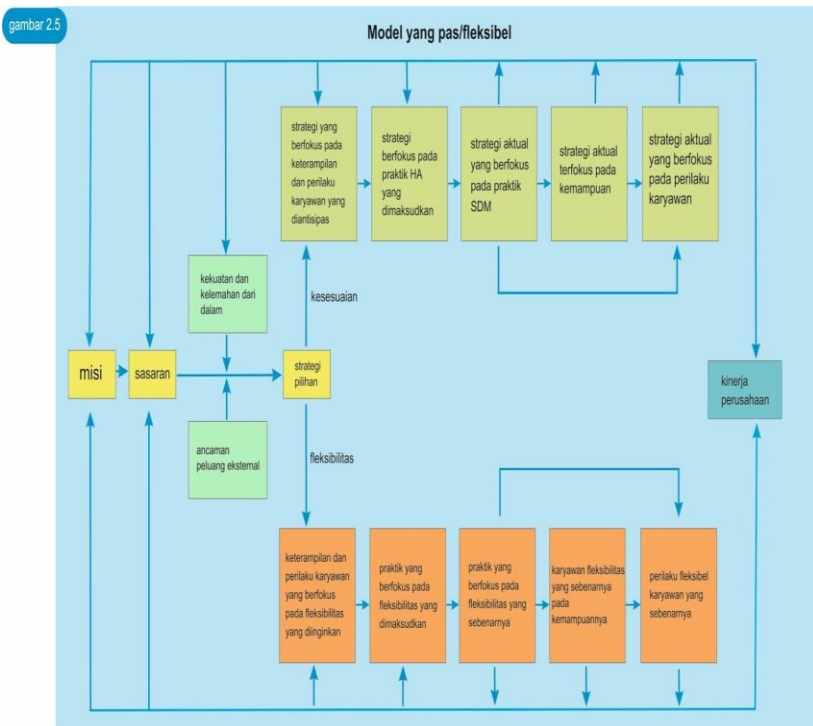
Keterbatasan model SHRM yang paling sesuai

Kritik terhadap pendekatan yang paling sesuai telah mengidentifikasi sejumlah masalah, baik dalam asumsi teoretis yang mendasarinya maupun penerapannya pada organisasi. Tema utama adalah ketergantungan pada pendekatan perencanaan rasional klasik untuk pembuatan strategi, ketergantungannya pada determinisme dan kurangnya kecanggihan yang dihasilkan dalam deskripsi strategi kompetitif generik (Miller, 1992; Ritson, 1999; Boxall dan Purcell, 2003), bersama dengan penolakannya terhadap pengaruh budaya

masyarakat dan nasional pada strategi SDM. Seperti yang dicatat Boxall dan Purcell (2003: 61), perusahaan tidak akan pernah bisa menjadi penulislengkap dari HRM-nya sendiri. Kritik ini sebagian dijawab oleh sekolah konfigurasional, yang mengakui prevalensi strategi hibrida dan kebutuhan SDM untuk meresponsnya (Delery dan Doty, 1996). Kritik lebih lanjut adalah bahwa model yang paling cocok cenderung mengabaikan kepentingan karyawan dalam mengejar kinerja ekonomi yang ditingkatkan. Dengan demikian, pada kenyataannya, keselarasan cenderung berfokus pada 'kesesuaian' seperti yang didefinisikan oleh Torrington dan Hall (1998), dan lebih mengandalkan asumsi unitarisme daripada penyalarsan kepentingan bersama. Telah dikemukakan bahwa 'kesesuaian ganda' diperlukan untuk memperhitungkan kepentingan dan konvensi pluralis dalam suatu organisasi, dengan memastikan bahwa strategi SDM organisasi memenuhi kepentingan bersama antara pemegang saham dan karyawan. Kritik ketiga dapat dilontarkan pada kurangnya penekanan pada konteks internal bisnis individu dalam sektor yang sama dan karakteristik dan praktik unik yang mungkin memberikan sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Marchington dan Wilkinson (2002: 225) bertanya, misalnya, mengapa Tesco memilih bekerja sama dengan serikat pekerja sementara Sainsbury lebih suka meminimalkan keterlibatan serikat pekerja? Sejumlah kritik ini

menyiratkan kurangnya fleksibilitas di sekolah SHRM yang paling sesuai, sementara kesesuaian 'ketat' antara strategi SDM organisasi dan strategi bisnisnya dapat memberikan sumber utama keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang stabil, dalam lingkungan yang berubah dinamis mungkin terbukti menjadi sumber kerugian kompetitif karena organisasi tidak dapat melenturkan secepat saingannya. Beberapa penulis berpendapat bahwa kecocokan terkadang tidak diinginkan dan dapat menjadi kontra produktif dalam lingkungan yang berubah (Lengnick Hall dan Lengnick Hall, 1988). Wright dan Snell (1998) menggambar pada karya Milliman, Von Glinow dan Nathan, 1991 menunjukkan bahwa ini mencerminkan 'perspektif ortogonal' menunjukkan fit dan fleksibilitas berada di ujung yang berlawanan dari sebuah kontinum, dan karena itu tidak dapat hidup berdampingan. Mereka mendukung 'perspektif komplementer' (Milliman et al, 1991) dan mengusulkan bahwa kecocokan dan fleksibilitas dapat hidup berdampingan, dan keduanya penting untuk efektivitas organisasi. Mereka berpendapat bahwa tantangan manajemen strategis adalah untuk mengatasi perubahan dengan terus beradaptasi untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dan lingkungan eksternalnya (Wright dan Snell, 1998: 757). Dengan demikian SHRM harus mempromosikan fleksibilitas organisasi agar perusahaan mencapai kesesuaian dinamis. Wright dan Snell

(1998:759), menggambarkan pekerjaan Oleh karena itu, Schuler dan Jackson (1987), Capelli dan Singh (1992), Wright dan McMahan (1992) dan Truss dan Gratton (1994) mengusulkan model SHRM (Gambar 2.5) yang memperhitungkan kesesuaian dan fleksibilitas.



Sumber: Wright dan Snell (1998: 758). Tinjauan Akademi Manajemen oleh Wright, P.M. & SNELL, S.A. Hak Cipta 1998 oleh Academy Of Management (NY). Direproduksi dengan izin Academy Of Management (NY) dalam format Buku Teks melalui Pusat Izin Hak Cipta

Model mengasumsikan sikap klasik terhadap proses manajemen strategis, karena menunjukkan bagaimana implementasi strategi sumber daya manusia organisasi perlu “menyesuaikan” strategis yang dibuat oleh bisnis dalam menyediakan proses di mana strategi perusahaan mengidentifikasi keterampilan dan perilaku yang diperlukan atau diantisipasi, yang kemudian mendorong praktik SDM yang dimaksud, yang pada gilirannya dioperasionalkan dalam praktik SDM 'aktual', yang memengaruhi praktik SDM yang “sebenarnya” keterampilan dan perilaku dikembangkan. Ketika diselaraskan, kemudian berkontribusi pada kinerja organisasi. Penyelarasan ini dapat bertahan dan efektif dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi karena mendukung kebutuhan kompetitif organisasi. Jadi kecocokan mungkin ada tanpa perlu fleksibilitas sedang dibangun ke dalam sistem. Namun, ketika lingkungan menjadi tidak dapat diprediksi, mungkin menjadi lebih sulit untuk dikelola rs untuk mendapatkan informasi yang mereka butuhkan dan menyelaraskan sistem SDM dengan proses strategis. Wright dan Snell (2005) menyarankan bahwa dalam lingkungan seperti itu, mencapai 'penyesuaian' dari waktu ke waktu mungkin tergantung pada sejauh mana fleksibilitas ada dalam sistem, sehingga membutuhkan sistem SDM yang fleksibel. Fleksibilitas ditunjukkan dalam model mereka dengan mengembangkan sistem SDM yang dapat diadaptasi dengan

cepat, dengan mengembangkan kumpulan sumber daya manusia dengan berbagai keterampilan dan dengan mempromosikan fleksibilitas perilaku di antara karyawan. Dengan demikian karyawan mengembangkan repertoar keterampilan dan perilaku yang mencerminkan kemampuan mereka untuk bereaksi dan fleksibel dengan perubahan strategis.

Aktivitas

Renungkan model fit/fleksibilitas Wright dan Snell (lihat Gambar 2,5). Bagaimana mungkin seorang profesional HR memfasilitasi fleksibilitas?

Kami telah menjelajahi sekolah SHRM yang paling sesuai dan hubungannya dengan manajemen strategis melalui pendekatan kontingensi dan konfigurasi. Pendekatan kontingensi merekomendasikan hubungan yang kuat dengan manajemen strategis, apakah itu dengan siklus hidup organisasi atau kekuatan kompetitif. Ini jelas mengasumsikan model klasik, perencanaan rasional dari manajemen strategis. Kami telah mempertimbangkan hubungan atau integrasi vertikal ini antara strategi bisnis organisasi dan strategi sumber daya manusianya dalam beberapa detail, mendefinisikan berbagai tingkat 'cemara' atau keselarasan vertikal, dan telah mempertimbangkan kemungkinan untuk memberikan kesesuaian dan fleksibilitas satu sama lain. Pendekatan konfigurasi mencoba menjawab beberapa keterbatasan pendekatan kontingensi dengan mengidentifikasi kategori tipe ideal baik dari strategi organisasi maupun strategi SDM. Ini adalah upaya

untuk mendapatkan serangkaian praktik SDM yang konsisten secara internal yang memaksi-malkan integrasi horizontal dan kemudian menghubungkannya dengan konfigurasi strategis alternatif untuk memaksimalkan integrasi vertikal dan oleh karena itu kinerja organisasi. Pendekatan konfigurasi dieksplorasi lebih lanjut dalam pendekatan 'bundel' untuk SHRM, yang dipertimbangkan dalam bab ini, Pendekatan alternatif untuk memahami hubungan antara pendekatan organisasi terhadap SHRM dan kinerja bisnisnya adalah pandangan berbasis sumber daya SHRM, dengan fokusnya pada konteks internal bisnis dan pengakuannya terhadap sumber daya manusia sebagai 'aset strategis'.

Pandangan Berbasis Sumber Daya SHRM

Pandangan berbasis sumber daya perusahaan mewakili perubahan paradigma dalam pemikiran SHRM dengan berfokus pada sumber daya internal organisasi daripada menganalisis kinerja dalam konteks eksternal. Ini berfokus pada hubungan antara sumber daya internal perusahaan, profitabilitasnya dan kemampuan untuk tetap sumber daya pada SHRM membantu kita untuk memahami kondisi di mana sumber daya manusia menjadi sumber daya yang langka, berharga, spesifik organisasi, sulit untuk ditiru, dengan kata lain 'aset strategis' kunci (Barney dan Wright, 1998; Mueller, 1998; Amit dan Shoemaker, 1993;

Winter, 1987).

Pendukung pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984; Amit dan Shoemaker, 1993) berpendapat bahwa jangkauan dan manipulasi sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusialah yang memberikan organisasi 'keunikan' dan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pekerjaan mereka telah menghasilkan 'ledakan minat dalam perspektif berbasis sumber daya' (Boxall dan Purcell, 2003: 72), khususnya dalam mencari cara untuk membangun dan mengembangkan 'bundel unik' sumber daya manusia dan sumber daya teknis yang akan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Barney (1991) dan Barney dan Wright (1998) berkontribusi pada perdebatan tentang HRM strategis dalam dua cara penting. Pertama, dengan mengadopsi pandangan berbasis sumber daya (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), mereka memberikan landasan ekonomi untuk memeriksa peran manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kedua, dalam menyediakan alat analisis dalam kerangka VRIO (lihat bagian berikutnya), dan dengan mempertimbangkan implikasi untuk mengoperasionalkan strategi sumber daya manusia, mereka menekankan peran eksekutif SDM sebagai mitra strategis dalam

mengembangkan dan mempertahankan daya saing organisasi keuntungan. Oleh karena itu, pandangan berbasis sumber daya mengakui fungsi SDM (departemen) sebagai 'pemain strategis utama dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan sumber daya manusia (karyawan) organisasi sebagai aset utama dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kerangka Kerja VRIO

Pandangan berbasis sumber daya SHRM mengeksplorasi cara-cara di mana sumber daya manusia organisasi dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini paling baik dijelaskan oleh kerangka kerja VRIO:

- Nilai
- Kelangkaan
- Tidak dapat ditiru
- Organisasi

Nilai

Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat menciptakan nilai. Hal ini sangat umum dalam organisasi untuk mengurangi biaya melalui SDM seperti pengurangan jumlah karyawan dan pengenalan praktek kerja yang fleksibel dll, tetapi juga penting untuk mempertimbangkan bagaimana mereka dapat meningkatkan pendapatan. Reicheld (1996) telah mengidentifikasi kontribusi sumber daya manusia

untuk bisnis sebagai efisiensi, tetapi juga sebagai pemilihan pelanggan, retensi pelanggan dan rujukan pelanggan sehingga menyoroti dampak kontribusi SDM melalui peningkatan layanan pelanggan dan nilai tambah pelanggan. Pandangan ini direfleksikan oleh Thompson (2001) dalam mengenali pergeseran paradigma dari nilai tambah tradisional melalui ekonomi dan efisiensi untuk memastikan nilai potensi output dimaksimalkan dengan memastikan mereka sepenuhnya memenuhi kebutuhan pelanggan bahwa produk atau layanan dimaksudkan untuk. Saran dari pandangan berbasis sumber daya adalah bahwa jika fungsi sumber daya manusia ingin menjadi 'mitra strategis', mereka perlu mengetahui sumber daya manusia mana yang paling berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam bisnis, karena beberapa sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh yang lebih besar. Untuk keunggulan kompetitif daripada yang lain. Hamel dan Prahalad (1993), oleh karena itu, mengidentifikasi bahwa produktivitas dan kinerja dapat ditingkatkan dengan memperoleh *output* yang sama dari sumber daya yang lebih sedikit (*rightsizing*) dan dengan mencapai lebih banyak *output* dari sumber daya yang diberikan (*leveraging*), Untuk mencapai ini, fungsi sumber daya manusia harus menanyakan kepada diri mereka sendiri pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Atas dasar apa perusahaan berusaha membedakan dirinya dari para pesaingnya? Efisiensi produksi? Inovasi? Pelayanan pelanggan?
- Di mana dalam rantai nilai, pengaruh terbesar untuk mencapai diferensiasi?
- Karyawan mana yang memberikan potensi terbesar untuk membedakan perusahaan dari pesaingnya?

Aktivitas

Kegiatan: Cobalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini berkaitan dengan organisasi Anda atau yang Anda kenal. Alternatifnya, Anda dapat menggunakan studi kasus 'Café Espresso' di akhir bab ini

Pendekatan ini memiliki implikasi lebih lanjut untuk peran manajer sumber daya manusia di perusahaan, karena mereka perlu memahami konsekuensi ekonomi dari praktik sumber daya manusia dan memahami di mana mereka cocok dalam rantai nilai Barney dan Wright (1998: 42) menyarankan bahwa fungsi sumber daya manusia perlu mampu mengeksplorasi pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Siapa pelanggan internal Anda dan seberapa baik Anda mengetahui bagian mereka dari bisnis?
- Apakah ada kebijakan dan praktik organisasi yang menyulitkan klien internal Anda untuk menjadi sukses?
- Layanan apa yang Anda berikan? Layanan apa yang harus Anda berikan? Layanan
- Apa yang tidak boleh Anda berikan? 53

- Bagaimana layanan ini mengurangi internal biaya pelanggan/meningkatkan pendapatan mereka?
- Dapatkah layanan ini disediakan secara lebih efisien oleh vendor luar?
- Dapatkah Anda menyediakan layanan ini dengan lebih efisien?
- Apakah manajer dalam fungsi SDM memahami konsekuensi ekonomi dari pekerjaan mereka? Nilai sumber daya suatu organisasi tidak cukup saja, namun untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena jika organisasi lain memiliki nilai yang sama, maka hanya akan memberikan paritas kompetitif. Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu mempertimbangkan tahap berikutnya dari kelangkaan kerangka kerja.

Kelangkaan

Manajer SDM perlu mempertimbangkan bagaimana mengembangkan dan mengeksplorasi karakteristik langka sumber daya manusia perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Nordstrom adalah kasus yang menarik, karena mereka beroperasi di industri ritel yang sangat kompetitif di mana Anda biasanya mengharapkan tingkat keterampilan yang lebih rendah dan selanjutnya perputaran tenaga kerja yang tinggi. Namun, Nordstrom berfokus pada wiraniaga individu sebagai sumber

utama keunggulan kompetitifnya. Oleh karena itu, perusahaan berinvestasi dalam menarik dan mempertahankan orang-orang muda berpendidikan perguruan tinggi yang mencari karir di bidang ritel. Untuk memastikan integrasi horizontal, ia juga menyediakan sistem kompensasi berbasis insentif yang tinggi (hingga dua kali rata-rata industri).

Kotak 2.2

Silakan baca kutipan berikut:

Nordstrom ada di industri ritel yang sangat kompetitif. Industri ini biasanya dicirikan memiliki persyaratan keterampilan yang relatif rendah dan omset yang tinggi untuk pegawai penjualan. Nordstrom, bagaimanapun, telah berusaha untuk fokus pada wiraniaga individu sebagai kunci keunggulan kompetitifnya. Ini berinvestasi dalam menarik dan merekrut kembali pegawai penjualan muda berpendidikan perguruan tinggi yang menginginkan karir di bidang ritel. Ini memberikan sistem kompensasi berbasis insentif tinggi yang memungkinkan tenaga penjualan Nordstrom mendapatkan gaji dua kali lipat dari rata-rata industri. Budaya Nordstrom mendorong pegawai penjualan untuk melakukan upaya heroik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, bahkan sampai mengganti ban pelanggan di tempat parkir. Proses perekrutan, praktik kompensasi, dan budaya di Nordstrom telah membantu organisasi mempertahankan penjualan per kaki persegi tertinggi dari pengecer mana pun di negara ini.

Sumber: Barney J.B. dan Wright PM. Menjadi mitra strategis peran sumber daya manusia dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Manajemen Sumber Daya Manusia. Musim semi. 198, jilid. 37. no1. 34.

Question

Bagaimana Nordstrom mengeksploitasi karakteristik langka dari karyawannya?

Dan itu mendorong karyawan untuk melakukan 'upaya heroik' untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Maka, dengan berinvestasi dalam sumber daya manusianya dan memastikan pendekatan terpadu untuk pembangunan dan imbalan, Nordstrom telah mengambil 'kumpulan tenaga kerja yang relatif homogen dan mengeksploitasi karakteristik yang langka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif' (Barney & Wright, 1998: 34).

Berhenti dan berpikirlah

Melihat kampanye iklan saat ini, baik di televisi, radio atau di media. Bisakah kamu mengidentifikasi organisasi apa pun yang mencoba mengeksploitasi karakteristik langka dari organisasi mereka karyawan, sebagai sumber utama keunggulan kompetitif mereka. Setelah Anda mengidentifikasi organisasi, coba cari tahu lebih banyak tentang organisasi itu, strategi bisnis mereka, dan kinerja organisasi dalam kaitannya dengan pesaing mereka.

Tidak Dapat Ditiru

Jika SDM dalam organisasi menambah nilai dan menjadi langka, mereka dapat memberikan keunggulan yang kompetitif dalam jangka pendek, tetapi jika perusahaan lain dapat meniru karakteristik ini, maka seiring waktu keunggulan kompetitif dapat hilang dan diganti dengan paritas kompetitif.

Elemen ketiga dari kerangka VRIO membutuhkan fungsi SDM untuk mengembangkan dan memelihara karakteristik yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing organisasi. Barney dan Wright (1998) mengakui pentingnya 'fenomena

sosial yang kompleks' di sini, seperti sebuah sejarah dan budaya unik organisasi, yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi praktik dan perilaku unik yang memungkinkan organisasi 'melampaui' pesaing mereka. Alchian dan Demsetz (1972) juga mengidentifikasi kontribusi kompleksitas sosial dalam memberikan keunggulan kompetitif dalam pekerjaan mereka pada sinergi potensial yang dihasilkan dari kerja tim yang efektif. Mereka menemukan bahwa komoditas terjamin ini langka dan sulit ditiru dengan dua alasan; pertama, memberikan keunggulan kompetitif melalui ambiguitas kausalnya, seperti sumber spesifik dari keunggulan kompetitif sulit diidentifikasi; kedua, sinergi yang dihasilkan dari kompleksitas sosialnya karena anggota tim terlibat dalam hubungan sosial yang kompleks yang tidak dapat ditransfer ke seluruh organisasi. Jadi karakteristik seperti kepercayaan dan hubungan baik menjadi aset spesifik perusahaan yang memberikan nilai, jarang dan sulit ditiru oleh pesaing.

Berhenti dan berpikirlah

Melihat kampanye iklan saat ini, baik di televisi, radio atau di media. Bisakah kamu mengidentifikasi organisasi apa pun yang mencoba mengeksploitasi karakteristik langka dari organisasi mereka karyawan, sebagai sumber utama keunggulan kompetitif mereka. Setelah Anda mengidentifikasi organisasi, coba cari tahu lebih banyak tentang organisasi itu, strategi bisnis mereka, dan kinerja organisasi dalam kaitannya dengan pesaing mereka.

Tidak Dapat Ditiru

Jika SDM dalam organisasi menambah nilai dan menjadi langka, mereka dapat memberikan keunggulan yang kompetitif dalam jangka pendek, tetapi jika perusahaan lain dapat meniru karakteristik ini, maka seiring waktu keunggulan kompetitif dapat hilang dan diganti dengan paritas kompetitif.

Elemen ketiga dari kerangka VRIO membutuhkan fungsi SDM untuk mengembangkan dan memelihara karakteristik yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing organisasi. Barney dan Wright (1998) mengakui pentingnya 'fenomena sosial yang kompleks' di sini, seperti sebuah sejarah dan budaya unik organisasi, yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi praktik dan perilaku unik yang memungkinkan organisasi 'melampaui' pesaing mereka. Alchian dan Demsetz (1972) juga mengidentifikasi kontribusi kompleksitas sosial dalam memberikan keunggulan kompetitif dalam pekerjaan mereka

pada sinergi potensial yang dihasilkan dari kerja tim yang efektif. Mereka menemukan bahwa komoditas terjamin ini langka dan sulit ditiru dengan dua alasan; pertama, memberikan keunggulan kompetitif melalui ambiguitas kausalnya, seperti sumber spesifik dari keunggulan kompetitif sulit diidentifikasi; kedua, sinergi yang dihasilkan dari kompleksitas sosialnya karena anggota tim terlibat dalam hubungan sosial yang kompleks yang tidak dapat ditransfer ke seluruh organisasi. Jadi karakteristik seperti kepercayaan dan hubungan baik menjadi aset spesifik perusahaan yang memberikan nilai, jarang dan sulit ditiru oleh pesaing.

Box 2.3 *Silakan baca kutipan berikut:*

Southwest Airlines mencontohkan peran dari fenomena sosial yang kompleks seperti adanya budaya permainan keunggulan yang kompetitif. Menurut manajemen puncak perusahaan, keberhasilan perusahaan dapat dikaitkan dengan 'kepribadian' suatu perusahaan; sebuah kebiasaan seru dan percaya yang memberikan karyawan dengan keinginan dan kebebasan untuk melakukan apa pun untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Sebuah Maskapai yang 'menyenangkan' menggunakan proses seleksi ekstensif untuk mempekerjakan pramugari yang akan memproyeksikan citra menyenangkan dari maskapai. Pelamar harus melalui latihan jenis panggilan casting di mana mereka diwawancarai oleh panel yang berisi agenda penerbangan, manajer dan pelanggan... Mereka yang berhasil melalui wawancara panel kemudian diperiksa terhadap profil psikologis agenda penerbangan masa lalu yang luar biasa dari mereka mulai yang sedang atau lebih buruk.

Selain proses seleksi yang ekstensif, karyawan didorong untuk menciptakan lingkungan perjalanan yang menarik dengan budaya organisasi yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Herb Kelleher, CEO, mengatakan:

Kami memberi tahu pekerja kami bahwa kami menghargai ketidakkonsistenan. Dimana maksud saya, kita akan membawa 20 juta penumpang tahun ini dan saya tidak dapat

memperkirakan semua situasi yang akan muncul di seluruh sistem kami. Jadi apa yang kami katakan kepada pekerja kami adalah, 'Hei, kita tidak dapat mengantisipasi semua ini hal-hal, Tanganilah semampu anda. Anda membuat penilaian dan menggunakan kebijaksanaan Anda; kami percaya Anda akan melakukan hal yang benar. Jika kami merasa anda telah melakukan sesuatu yang salah, kami akan memberi tahu Anda – tanpa kritikan, tanpa bicara belakang.'" (Quick, 1992.)

Proses seleksi yang ekstensif dan budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada layanan yang berbeda yangtelah menjadikan Southwest Airlines sebagai maskapai penerbangan paling sukses secara finansial selama 20 tahun terakhir ... dengan keluhan pelanggan paling sedikit.

Sumber: Barney J.B. dan Wright P.M. Menjadi mitra strategis: Peran sumber daya manusia dalam memperoleh keunggulan kompetitif, Manajemen Sumber Daya Manusia, Spring, 1998, vol. 37, tidak. 1, hal.35.

Pertanyaan

Bagaimana SW Airlines membuat suatu budaya yang susah untuk ditiru?

Box 2.3 menunjukkan kekuatan tidak dapat ditiru: SW Airlines mencontohkan peran yang dapat dimainkan oleh fenomena sosial yang kompleks seperti budaya dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Manajemen puncak mengaitkan kesuksesan perusahaan dengan '**kepribadiannya**', budaya '**kesenangan**' dan '**kepercayaan**', yang memberdayakan karyawan untuk melakukan apa yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini diperkuat melalui proses seleksi yang ekstensif, dan budaya kepercayaan dan pemberdayaan yang diperkuat oleh CEO. SW Airlines mengaitkan kesuksesan finansialnya yang kuat dengan '**kepribadian**'-Nya, yang CEO Kelleher percaya tidak dapat ditiru oleh para pesaingnya. Jadi sumber daya manusia SW Airlines berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena mereka menciptakan nilai, langka dan hampir tidak mungkin untuk ditiru.

Organisasi

Akhirnya, untuk memastikan bahwa fungsi SDM dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, kerangka kerja VRIO menyarankan organisasi perlu memastikan bahwa mereka terorganisir sehingga mereka dapat memanfaatkan nilai tambah, kelangkaan, dan imitabilitas. Ini menandakan bahwa fokus pada integrasi horizontal, atau terintegrasi, sistem praktik SDM yang koheren daripada praktik individu, yang memungkinkan karyawan mencapai potensi mereka (Tamu, 1987; Gratton et al., 1999; Wright dan Snell, 1991; Wright et al. 1996). Dibutuhkannya organisasi untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik mereka di bidang fungsional SDM terkoordinasi dan berhubungan, dan tidak bertentangan. Mengadopsi nilai makro seperti itu, bagaimanapun, terbilang relatif baru di bidang pengembangan SHRM, karena 'masing-masing dari berbagai fungsi HRM telah berkembang secara terpisah, dengan sedikit koordinasi lintas disiplin (Wright dan McMahan, 1992). Jadi ada banyak literatur praktik terbaik yang berfokus pada perspektif mikro, misalnya, dalam mengidentifikasi sistem pelatihan yang sesuai, atau melakukan penilaian kinerja, atau merancang sistem seleksi. Meskipun literatur ini sekarang telah berkembang dan mengakui sifat '**strategis**' dari area fungsional, literatur ini cenderung berfokus pada integrasi vertikal dengan mengorbankan integrasi

horizontal, sehingga masih ada pengembangan terbatas dalam interaksi antara sumber daya karyawan, pengembangan karyawan, kinerja, penghargaan dan strategi hubungan karyawan. Diskusi ini dieksplorasi secara lebih rinci di bagian: SHRM praktik terbaik, halaman 59.

Untuk menyimpulkan pernyataan kami tentang kerangka VRIO, jika ada aspek sumber daya manusia yang tidak memberikan nilai, mereka hanya dapat menjadi sumber kerugian kompetitif dan harus dibuang. Aspek-aspek organisasi SDM yang memberikan nilai dan hanya memberikan paritas kompetitif yang langka, aspek yang memberikan nilai, jarang tetapi mudah ditiru memberikan keunggulan kompetitif sementara, tetapi pada waktunya cenderung ditiru dan kemudian hanya memberikan paritas. Jadi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari waktu ke waktu, fungsi SDM perlu memastikan sumber daya manusia memberikan nilai, langka, sulit untuk ditiru serta ada sistem dan praktik SDM yang sesuai untuk memanfaatkan hal ini.

Berhenti dan berpikirlah

Pendekatan manajemen strategis mana yang diidentifikasi oleh Whittington (1993) yang dapat digunakan untuk menjelaskan pandangan berbasis sumber daya SHRM?

Bagaimana pandangan berbasis sumber daya berkontribusi pada pemahaman Anda tentang strategi HRM? Apa implikasi yang dimiliki pandangan berbasis sumber daya untuk mengoperasionalkan strategi sumber daya manusia?

Mueller (1998) dalam mengadvokasi pandangan berbasis sumber daya SHRM berpendapat bahwa 'teori yang ada dalam strategi HRM perlu dilengkapi dengan perspektif evolusioner pada penciptaan kompetensi sumber daya manusia'. Dia mengemukakan keprihatinan Mintzberg (1987), bahwa pendekatan yang terlalu rasionalistik untuk pembuatan strategi cenderung terlalu banyak memusatkan perhatian pada keberhasilan dan kegagalan masa lalu, ketika yang benar-benar dibutuhkan adalah tingkat pemikiran strategis yang secara radikal berbeda dari masa lalu. Dia mengidentifikasi kurangnya bukti teoretis dan empiris untuk membenarkan penekanan pada kebijakan HRM yang rasional dan terkodifikasi, dan mencerminkan Bamberger dan Phillips (1991) dalam menggambarkan strategi sumber daya manusia sebagai 'pola yang muncul dalam aliran keputusan terkait sumber daya manusia yang terjadi selama waktu'. Jadi pendekatan perencanaan strategis dapat dilihat oleh beberapa orang sebagai

'metafora yang digunakan oleh manajemen senior untuk melegitimasi keputusan dan tindakan yang muncul' (Giojia dan Chittipeddi, 1991). Tidak seperti teori kontingensi dan universalis (Schuler dan Jackson, 1987; Miles dan Snow, 1978; Kochan dan Barocci, 1985; Pfeffer, 1994, 1998; Huselid, 1995), Mueller (1998) lebih waspada terhadap hubungan yang diklaim antara HRM strategis dan kinerja keuangan organisasi secara keseluruhan. Dia menyadari bahwa aktivitas SDM adalah praktik terbaik yang tercerahkan tidak secara otomatis diterjemahkan ke dalam keunggulan kompetitif melainkan membutuhkan kondisi yang lebih kompleks dan halus bagi sumber daya manusia untuk menjadi 'aset strategis'. Dia mendefinisikan ini sebagai '**arsitektur sosial**' atau '**pola sosial**' dalam sebuah organisasi yang menumpuk secara bertahap dari waktu ke waktu dan karena itu sulit untuk disalin. Fokus pada '**arsitektur sosial**', dari pada budaya disengaja karena memberikan penekanan pada pengembangan dan perubahan perilaku daripada nilai-nilai, yang sangat sulit untuk diubah (Ogbonna, 1992). Mueller mengidentifikasi 'arsitektur sosial' organisasi sebagai elemen kunci dalam pandangan berbasis sumber daya SHRM. Bersamaan dengan '**tujuan strategis persisten**' yang tertanam pada bagian manajemen senior dan pembelajaran yang tertanam dalam rutinitas kerja sehari-hari, yang memungkinkan pengembangan' reservoir keterampilan dan

pengetahuan yang tersembunyi, yang pada gilirannya dapat dimanfaatkan oleh organisasi sebagai '**aset strategis**'. Peran sumber daya manusia kemudian menyalurkan perilaku dan keterampilan ini sehingga organisasi dapat memanfaatkan reservoir tersembunyi ini. Pemikiran ini tercermin dalam karya Hamel dan Prahalad (1993,1994), yang dibahas di bawah ini.

Berhenti dan berpikirlah

Bagaimana pandangan Mueller tentang pendekatan perencanaan rasional untuk manajemen strategimembantu pemahaman Anda tentang strategi SDM dalam praktek?

Bandingkan pendekatan Mueller dengan kerangka VRIO Barney dan Wright.

Menerapkan tampilan berbasis sumber daya SHRM

Dalam mengadopsi fokus pada konteks internal bisnis, masalah dan praktik SDM adalah inti untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, seperti fokus pada bagaimana organisasi dapat mendefinisikan dan membangun kompetensi inti atau kemampuan yang lebih unggul dari pesaing mereka. Salah satu kerangka kunci di sini adalah karya Hamel dan Prahalad (1993, 1994) dan gagasan mereka tentang '**kompetensi inti**' (Tabel 2.4) dalam '**paradigma strategi baru**' mereka. Mereka berpendapat bahwa 'untuk sebagian besar perusahaan, penekanan pada persaingan dalam sekarang berarti terlalu banyak energi manajemen yang dicurahkan untuk

melestarikan masa lalu dan tidak cukup untuk menciptakan masa depan'. Oleh karena itu, organisasi yang berfokus pada mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi inti mereka yang lebih mungkin untuk tetap berada di depan para pesaing mereka. Poin kuncinya di sini bukan untuk mengantisipasi masa depan tetapi menciptakannya, dengan tidak hanya berfokus pada transformasi organisasi dan bersaing untuk pangsa pasar, tetapi juga meregenerasi strategi dan bersaing untuk pangsa peluang. Dengan demikian dalam menciptakan masa depan, strategi tidak hanya dilihat sebagai pembelajaran, penentuan posisi dan perencanaan tetapi juga melupakan, melihat ke depan dan arsitektur strategis, di mana strategi melampaui pencapaian '**pas**' dan alokasi sumber daya untuk mencapai '**peregangan**' dan '**ekuitas**' sumber daya. Tingkatan pengetahuan tacit dan eksplisit dalam perusahaan, ditambah dengan kemampuan karyawan untuk belajar sangat krusial. Memang, Boxall dan Purcell (2003) berpendapat bahwa tidak ada gunanya membuat perbedaan antara pandangan berbasis sumber daya dan pandangan berbasis pengetahuan perusahaan, karena kedua pendekatan menganjurkan bahwa kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat daripada pesaingnya yang mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Secara sederhana, Boxall dan Purcell menyajikan (1998) analisis serupa Leonard berdasarkan '**kecakapan**'. Ini adalah '**set**

pengetahuan' yang terdiri dari empat dimensi: keterampilan dan pengetahuan karyawan, sistem teknis, sistem manajerial, serta nilai dan norma. Dalam model ini, pengembangan karyawan dan sistem insentif menjadi kekuatan pendorong utama untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuan inti. Menariknya, Leonard menekankan sifat yang saling terkait dan sistemik dari dimensi ini dan memperingatkan organisasi tentang perlunya membangun peluang pembaruan untuk menghindari stagnasi.

Ketika organisasi tumbuh melalui merger atau akuisisi, seperti terlihat semakin meningkat (Hubbard, 1999), telah dikemukakan bahwa pandangan berbasis sumber daya menjadi lebih penting. Ketika merger dan akuisisi gagal, seringkali tidak pada tahap perencanaan tetapi pada tahap implementasi (Hunt et al. 1987) dan masalah orang dan karyawan telah dicatat sebagai penyebab sepertiga dari kegagalan tersebut dalam satu survei (Marks and Mirvis, 1982). Jadi **'faktor manusia'** telah diidentifikasi sebagai hal penting untuk merger dan akuisisi yang sukses. Karya Hamel dan Prahalad (1994) menunjukkan bahwa CEO dan direktur perusahaan multi-divisi harus didorong untuk mengidentifikasi kelompok **'pengetahuan'** dalam organisasi mereka yang **'melampaui divisi buatan Unit Strategi Bisnis'** atau setidaknya memiliki potensial untuk melakukannya. Dengan demikian peran sumber daya manusia bergeser ke **'strategis'** berfokus pada **'kemampuan mengelola'** dan **'tau-gimana'**, dan memastikan bahwa organisasi mempertahankan pengetahuan

tacit dan eksplisit (Nonaka dan Takeuchi, 1995) agar menjadi lebih inovatif, sebagai organisasi yang berpindah ke strategi berbasis pengetahuan yang bertentangan dengan yang berbasis produk.

Tabel 2.4

Gagasan Hamel

dan Prahalad

tentang

'kompetensi inti'

Kompetensi inti:

- *adalah kumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan memberikan manfaat khusus kepada pelanggan*
- *bukan produk yang spesifik*
- *mewakili jumlah pembelajaran di seluruh rangkaian keterampilan individu dan unit organisasi individu*
- *harus unik secara kompetitif*
- *tidak didalam sebuah 'aset' di akuntansi*
- *mewakili 'arena peluang luas' atau 'gerbang' ke masa depan*

Berhenti dan berpikirlah

Bagaimana karya Hamel dan Prahalad (1993, 1994) berkontribusi pada debat pandangan berbasis sumberdaya?

Apakah menurut Anda model tampilan berbasis sumber daya sesuai untuk semua konteks organisasi?

Pandangan berbasis sumber daya SHRM telah mengakui bahwa modal manusia dan proses organisasi dapat menambah nilai bagi suatu organisasi, namun mereka cenderung lebih kuat ketika mereka saling memperkuat dan mendukung satu sama lain. Peran fungsionaris sumber daya manusia adalah memastikan bahwa nilai luar biasa tercapai dan dalam membantu organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif terletak pada kemampuan mereka untuk menerapkan sistem SDM yang terintegrasi dan saling memperkuat yang memastikan bahwa bakat, setelah direkrut, dikembangkan, dihargai dan dikelola dalam rangka mencapai potensi penuhnya. Tema integrasi horizontal ini atau mencapai kesesuaian antara kebijakan dan praktik SDM dikembangkan lebih lanjut di bagian selanjutnya tentang pendekatan praktik terbaik untuk SHRM.

Batasan Tampilan Berbasis Sumber Daya

Namun, pandangan berbasis sumber daya bukan tanpa kritik, terutama dalam kaitannya dengan fokusnya yang kuat pada konteks internal bisnis. Beberapa penulis telah menyarankan bahwa efektivitas pendekatan pandangan berbasis sumber daya terkait erat dengan konteks eksternal perusahaan (Miller dan Shamsie, 1996; Porter, 1991). Mereka telah mengakui bahwa pendekatan tampilan berbasis sumber daya memberikan nilai tambah lebih ketika lingkungan eksternal kurang dapat diprediksi. Penulis lain telah mencatat kecenderungan pendukung pandangan berbasis sumber daya untuk fokus pada perbedaan antara perusahaan di sektor yang sama sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini terkadang mengabaikan nilai dan pentingnya karakteristik umum 'garis dasar' atau 'taruh meja' (Hamel dan Prahalad, 1994) di seluruh industri, yang menjelaskan legitimasi mereka dalam industri tertentu. Jadi di sektor ritel, ada kesamaan yang kuat dalam bagaimana industri mempekerjakan campuran tenaga kerja inti dan perifer, dengan pinggiran cenderung terdiri dari karyawan berketerampilan rendah yang secara tradisional menunjukkan tingkat perputaran karyawan yang lebih tinggi. Jadi dalam kenyataannya, kinerja dan efisiensi ekonomi cenderung diwujudkan melalui *rightizing*, dengan memperoleh *output* yang sama dari sumber daya yang lebih sedikit dan lebih

mudah, daripada melalui leverage dengan mencapai lebih banyak *output* dari sumber daya yang diberikan. Contoh B&Q di Inggris, mempekerjakan orang-orang yang lebih matang baik sebagai tenaga inti dan khususnya tenaga kerja periferal mereka, adalah contoh yang baik tentang bagaimana sebuah organisasi dapat membedakan diri mereka secara parsial dari pesaing mereka dengan berfokus pada penambahan nilai melalui pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia mereka. Dengan demikian leverage diperoleh karena pengetahuan tentang sumber daya manusia B&Q menambah nilai pada tingkat layanan pelanggan yang diberikan, yang secara teoritis pada gilirannya akan meningkatkan retensi pelanggan dan oleh karena itu nilai pemegang saham. Eksplorasi bukti empiris untuk mendukung hubungan antara SHRM dan kinerja organisasi dibahas secara lebih rinci di bagian berikutnya: pendekatan praktik terbaik untuk manajemen sumber daya manusia strateg

SHRM Praktek Terbaik : Model Komitmen Tinggi

Gagasan praktik terbaik atau HRM 'komitmen tinggi' awalnya diidentifikasi pada model awal HRM AS, banyak di antaranya memperdebatkan gagasan bahwa penerapan praktik sumber daya manusia 'terbaik' tertentu akan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi, diwujudkan dalam peningkatan karyawan sikap dan perilaku, tingkat ketidakhadiran dan pergantian yang lebih rendah, tingkat keterampilan yang lebih tinggi dan karenanya produktivitas yang lebih tinggi, peningkatan kualitas dan efisiensi. Ini dapat diidentifikasi sebagai tema kunci dalam pengembangan debat SHRM, yaitu praktik terbaik SHRM atau universalisme. Di sini, dikatakan bahwa semua organisasi akan mendapat manfaat dan melihat peningkatan kinerja organisasi jika mereka mengidentifikasi, mendapatkan komitmen, dan menerapkan serangkaian praktik HRM terbaik. Sejak awal karya Beer et al. (1984) dan Guest (1987), ada banyak pekerjaan yang dilakukan untuk mendefinisikan rangkaian praktik SDM yang meningkatkan kinerja organisasi. Model praktik terbaik ini dapat mengambil banyak bentuk; sementara beberapa telah menganjurkan seperangkat praktik SDM universal yang akan meningkatkan kinerja semua organisasi tempat mereka diterapkan (Pfeffer, 1994, 1998); yang lain berfokus pada model

komitmen tinggi (Walton, 1985; Wood and de Menezes, 1998; Guest, 2001) atau praktik 'peningkatan modal manusia' (Youndt, et al. 1996) dan praktik keterlibatan tinggi (Wood, 1999; Guthrie 2001) yang mencerminkan asumsi yang mendasari bahwa komitmen yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi akan memberikan keunggulan kompetitif. Lainnya telah berfokus pada 'sistem/praktik kerja berkinerja tinggi' (Berg, 1999; Applebaum et al. 2000) Karya ini telah disertai dengan semakin banyak penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara 'set praktik SDM' dan kinerja organisasi ini (Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Huselid dan Becker, 1996; Huselid, Jackson dan Schuler, 1997; Patterson et al., 1997; Guest, 2001; Guthrie, 2001; Batt, 2002; Tamu et al., 2003). Meskipun ada banyak literatur yang menganjurkan pendekatan praktik terbaik, dengan mendukung bukti empiris, masih sulit untuk mencapai kesimpulan umum dari studi ini. Hal ini terutama sebagai akibat dari pandangan yang bertentangan tentang apa yang merupakan seperangkat praktik terbaik SDM yang ideal, apakah mereka harus diintegrasikan secara horizontal ke dalam 'bundel' yang sesuai dengan konteks organisasi atau tidak dan kontribusi yang dapat diberikan oleh rangkaian praktik SDM ini untuk kinerja organisasi.

Universal Dan Komitmen Tinggi

Salah satu model yang paling sering dikutip adalah Pfeffer (1994) 16 praktik SDM untuk 'keunggulan kompetitif melalui orang' yang direvisi menjadi tujuh praktik untuk 'membangun keuntungan dengan mengutamakan orang' pada tahun 1998. Ini telah diadaptasi untuk audiens Inggris oleh Marchington dan Wilkinson (2005), seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.5.

Pfeffer (1994) menjelaskan bagaimana perubahan lingkungan eksternal telah mengurangi dampak dari sumber tradisional keunggulan kompetitif, dan meningkatkan signifikansi sumber baru keunggulan kompetitif, yaitu sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi. Relevansi Pfeffer dalam konteks Eropa telah dipertanyakan karena kurangnya komitmennya terhadap perwakilan pekerja independen dan peraturan bersama (Boxall dan Purcell, 2003), oleh karena itu adaptasi Marchington dan Wilkinson, disorot dalam Tabel 2.6. Dengan pendekatan universalis atau 'kumpulan praktik yang ideal' (Tamu, 1997), perhatiannya adalah pada seberapa dekat organisasi dapat mencapai rangkaian praktik yang ideal, hipotesisnya adalah bahwa semakin dekat suatu organisasi, semakin baik kinerja organisasi dalam hal produktivitas yang lebih tinggi, tingkat layanan dan profitabilitas. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia menjadi salah satu mengidentifikasi dan mendapatkan

komitmen manajemen senior terhadap serangkaian praktik terbaik SDM dan memastikan penerapannya dan bahwa penghargaan didistribusikan sesuai dengan itu.

Kesulitan pertama dengan pendekatan praktik terbaik, adalah variasi dalam apa yang merupakan praktik terbaik. Kesepakatan tentang prinsip-prinsip yang mendasari pendekatan praktik terbaik tercermin dalam ringkasan Youndt et al. (1996: 839) sebagai berikut:

Pada dasarnya, sebagian besar (model)... Fokus pada peningkatan keterampilan dasar karyawan melalui aktivitas sdm seperti pemilihan staf, pelatihan komprehensif dan upaya pengembangan yang luas seperti rotasi pekerjaan dan pemanfaatan silang. Lebih lanjut (mereka) cenderung mempromosikan pemberdayaan masyarakat, pemecahan masalah partisipatif dan kerja tim dengan desain ulang pekerjaan, insentif berbasis kelompok dan transisi dari kompensasi per jam ke gaji untuk pekerja produksi.

Daftar praktik terbaik, bagaimanapun, sangat ketat dalam konstitusi mereka dan dalam hubungannya dengan kinerja organisasi. Contoh variasi ini disajikan pada Tabel 2.6. Ini

Tabel 2.5

Membangun keuntungan dengan mengutamakan orang	Sumber Daya Manusia Dengan Komitmen Tinggi
Keamanan Kerja	dan Pasar Tenaga Kerja Internal
Perekrutan Selektif	dan Pilihan Yang Canggih
Pelatihan Eksternal	dan Pembelajaran Dan Pengembangan
Berbagi Informasi	Keterlibatan Dan Suara Yang Luas
Tim Yang Dikelola Sendiri /Kerja Tim	Tim/Kerja Tim Dikelola Sendiri Dan Harmonis
Status Gaji Tinggi Bergantung Pada Kinerja Perusahaan	Kompensasi Tinggi Bergantung Pada Organisasi Kinerja

Sumber: Dicitak ulang dengan izin dari Harvard Business School Press. Dari Persamaan Manusia: Membangun Keuntungan dengan Mendahulukan Orang, oleh Pfeffer, J., Boston, MA 1998. Hak Cipta © 1998 oleh Harvard Business School Publishing Corporation, semua hak dilindungi undang-undang.

Pfeffer (1998)	MacDuffie (1995)	Huselid (1995)	Arthur (1994)	Delery dan Doty (1996)	Luthans and Sommer (2005)	Stavrou and brewser (2005)
Keamanan Kerja	Tim Kerja Yang Diarahkan Sendiri	Gaji Kontingen	Tim Kerja yang Diarahkan Sendiri	Peluang Karir Internal	Berbagi Informasi	Pelatihan
Perekrutan Selektif	Rotasi Pekerjaan	Pelatihan Jam	Pemecahan Masalah Gaji Kontingen	Pelatihan	Program Desain	Obsi Disini
Pelatihan Ekstensif	Kelompok Pemecahan Masalah Terima Kasih	Pertahun Pencarian Informasi		Penilaian Berorientasi Hasil	Kompensasi Berbasis Insentif	Evaluasi SDM
Berbagi Informasi Tim Yang Dikelola Sendiri	Kriteria Pertunjukan,Pe kerjaan Saat Ini Versus Pembelajaran Gaji Kontingen	Analisis Pekerjaan Perekrutan Selektif	Pelatihan Jam Pertahun Resolusi Konflik	Bagi Hasil	Manfaat	Bagi Hasil
Gaji Tinggi Bergantung Pada Kinerja		Survei Sikap	Desain Pekerjaan	Keamanan Kerja	Pelatihan	Bonus Group
				Partisipasi	Keluhan	Bayaran Jasa

Perusahaan Pengurangan Perbedaan Status	Induksi dan Pelatihan Penyediaan Pelatihan Awal Pelatihan Jam Pertahun	Prosedur Pengajuan Tes Kerja Penilaian Kinerja Formal Kriteria Promosi Rasio Pilihan	Persentase Pekerja Terampil Rentang Kendali Pengawas Acara Sosial Rata-Rata Total Biaya Tenaga Kerja Manfaat/Total Biaya Tenaga Kerja	Uraian Tugas	Seleksi dan Kepegawaian Penilaian Kinerja	Bundle Manajemen SDM Bersama Komunikasi Tentang Strategi Komunikasi Keuangan Komunikasi Tentang Perubahan Komunikasi Tentang Organisasi Kerja Cerer Pekerjaan Yang Lebih Luas Komunikasi Ke Manajemen
---	--	---	---	--------------	--	--

Menghasilkan kebingungan tentang praktik HR mana yang merupakan komitmen tinggi, dan kurangnya bukti empiris dan 'kekakuan teoretis' (Tamu, 1987: 267) untuk mendukung aplikasi universal mereka. Capelli dan Crocker-Hefter (1996: 7) catatan:

Kami percaya bahwa satu set praktik "terbaik" mungkin, memang, dilebih lebihkan dilebihkan... kami berpendapat bahwa praktik sumber daya manusia yang khas membantu menciptakan kompetensi unik yang membedakan produk dan, pada gilirannya, mendorong daya saing.

Bundel HRM Terintegrasi: Integrasi Horizontal

Tema kunci yang muncul dalam kaitannya dengan praktik terbaik HRM adalah bahwa praktik individu tidak dapat diimplementasikan secara efektif dalam isolasi (Storey, 1992) melainkan menggabungkannya ke dalam bundel yang terintegrasi dan saling melengkapi sangat penting (MacDuffie, 1995). MacDuffie percaya bahwa 'bundel' menciptakan beberapa, memperkuat kondisi yang mendukung motivasi karyawan, mengingat bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif (Stavrou dan Brewster, 2005). Dengan demikian gagasan mencapai integrasi horizontal di dalam dan di antara Praktik SDM mendapatkan signifikansi dalam debat praktik terbaik. Penyelarasan horizontal dengan area fungsional lainnya juga telah disorot oleh beberapa penulis sebagai elemen kunci dalam meningkatkan efektivitas praktik organisasi lain dan oleh karena

itu kinerja organisasi. Lawler, Mohrman dan Ledford (1995) mengidentifikasi hubungan antara HRM dan manajemen kualitas total (TQM) dan MacDuffie (1995) juga mengidentifikasi praktik sumber daya manusia sebagai bagian integral dari efektivitas produksi ramping.

Perlunya integrasi horizontal dalam penerapan prinsip-prinsip SHRM adalah salah satu elemen yang ditemukan baik di aliran pemikiran konfigurasional, pendekatan pandangan berbasis sumber daya dan dalam model praktik terbaik tertentu. Ini menekankan koordinasi dan kesesuaian antara praktik SDM melalui 'pola tindakan yang direncanakan' (Wright dan McMahan, 1999). Di sekolah konfigurasional, kohesi dianggap cenderung menciptakan manfaat sinergis, yang pada gilirannya memungkinkan tujuan strategis organisasi terpenuhi. Roche (1999: 669) dalam studinya tentang organisasi Irlandia mencatat bahwa 'organisasi dengan tingkat integrasi yang relatif tinggi dari strategi sumber daya manusia ke dalam strategi bisnis jauh lebih mungkin untuk mengadopsi kumpulan praktik HRM yang berorientasi komitmen'. Di mana beberapa model praktik terbaik berbeda dalam model yang menganjurkan penerapan 'universal' SHRM, terutama Pfeffer (1994, 1998). Argumen Pfeffer adalah bahwa praktik terbaik dapat digunakan di organisasi mana pun, terlepas dari siklus hidup produk, situasi pasar, karakteristik tenaga kerja dan peningkatan kinerja akan

terjadi. Pendekatan ini mengabaikan perbedaan yang berpotensi signifikan antara organisasi, industri, sektor dan negara.

Pendekatan ini mengabaikan perbedaan yang berpotensi signifikan antara organisasi, industri, sektor dan negara. Namun, karya Delery dan Doty (1996) telah menyoroti hubungan kompleks antara manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi, dan penelitian mereka mendukung pendekatan kontingensi (Schuler dan Jackson, 1987) dalam menunjukkan bahwa ada beberapa praktik SDM utama, khususnya peluang karir internal, penilaian yang berorientasi pada hasil dan partisipasi/suara, yang harus diselaraskan dengan strategi bisnis atau, dengan kata lain, bersifat spesifik konteks. Pendekatan 'bundel', bagaimanapun, adalah tambahan, dan menerima bahwa selama ada inti dari praktik komitmen tinggi yang terintegrasi, praktik lain dapat ditambahkan atau diabaikan, dan masih menghasilkan peningkatan kinerja. Namun, analisis Guest et al. terhadap data WERS (2000a: 15), menemukan bahwa 'satu-satunya kombinasi praktik yang masuk akal adalah penghitungan langsung dari semua praktik'. Seperti banyak model berbasis komitmen tinggi, ada asumsi yang mendasari unitarisme, yang mengabaikan nilai-nilai pluralis yang melekat dan ketegangan yang ada di banyak organisasi. Ditambah dengan kritik lebih lanjut tentang penghindaran konteks dan asumsi rasionalitas antara implementasi dan

kinerja, praktik terbaik para pendukungnya, khususnya kaum universalis, bukannya tanpa kritik mereka.

Kotak 2.4

SDM 'masih kurang strategis'

Survei tahunan Key Trends in Human Capital 2006 oleh Saratoga, bisnis metrik modal manusia dari Price water house Coopers, menemukan sedikit bukti bahwa fungsi SDM mengembangkan tingkat pengaruh strategis yang lebih tinggi dalam bisnis. Laporan tersebut menyatakan: 'Pusat modal manusia untuk strategi organisasi akan menunjukkan bahwa fungsi SDM akan pindah ke posisi yang lebih berpengaruh. Tampaknya hanya ada sedikit bukti tentang hal ini.

Faktanya, meskipun jumlah profesional dan manajer SDM telah meningkat di Eropa – dari 62,1 persen pada tahun 2003 menjadi 64,5 persen pada tahun 2004–temuan tersebut tidak menunjukkan bahwa pengaruh mereka dalam organisasi telah meningkat dengan cara yang sama.

Survei tersebut juga menemukan bahwa jumlah direktur SDM di dewan utama perusahaan FTSE-100 turun menjadi hanya enam.

Di AS, 63 persen direktur SDM melapor langsung kepada CEO, dibandingkan dengan 81% pada tahun 2003.

Richard Phelps, mitra dalam Layanan SDM di PwC, mengatakan salah satu alasan di balik tren tersebut adalah kurangnya SDM yang terampil dan berpikiran strategis profesional.' Pindah ke model layanan bersama dan tugas administrasi *outsourcing* seharusnya membebaskan SDM dan memungkinkannya menjadi lebih strategis dalam bisnis, tetapi kami menemukan bahwa organisasi mengalami kesenjangan keterampilan di sana' katanya.

Sumber: People Management, Maret 2006: 13.

Ulrich (1998) dan Ulrich dan Brockbank (2005) mengidentifikasi kebutuhan profesional SDM untuk menjauh dari spesialisasi SDM tradisional dan menciptakan berbagai peran baru yang berfokus pada hasil bisnis dan kinerja organisasi. Secara khusus dia mengidentifikasi kebutuhan profesional SDM untuk menjadi mitra 'bisnis' atau 'strategis' yang secara krusial terlibat dengan manajer senior dan manajer lini dalam pelaksanaan strategi dan penyampaian nilai, peran kunci selanjutnya diidentifikasi sebagai memungkinkan dan mendorong perubahan, bersama-sama dengan menjadi juara karyawan dan ahli administrasi/fungsional. Pekerjaan Ulrich menyentuh tali dengan komunitas SDM di Inggris dan Survei SDM CIPD 2003: di mana kita, ke mana kita menuju? menunjukkan bahwa profesional HR di Inggris menyadari peran ini sebagai satu dari tiga praktisi HR senior melihat peran mereka terutama sebagai mitra bisnis, sementara 56 persen mengindikasikan mereka bercita-cita untuk menjadi mitra strategis dan lebih dari satu dari empat melihat diri mereka sebagai perubahan agen.

Sumber: Laporan CIPD 2005.

Pertanyaan

1. Mengapa menurut Anda, oleh karena itu, masih ada kesenjangan keterampilan dalam profesional SDM Senior?
2. Menurut Anda seperti apa 'profesional SDM yang berpikiran strategis itu?
3. Bagaimana Anda mendefinisikan peran dan keterampilan serta pengetahuan kunci apa yang akan Anda identifikasi?

SDM dan Kinerja: Kritik

Dalam mengenali sistem HRM sebagai 'aset strategis' dan dalam mengidentifikasi nilai strategis dari tenaga kerja yang terampil, termotivasi dan dapat beradaptasi, hubungan antara manajemen sumber daya manusia strategis dan kinerja organisasi bergerak ke tengah panggung. Fungsi SDM tradisional bila dilihat sebagai pusat biaya, berfokus pada transaksi, praktik, dan kepatuhan. Ketika ini digantikan oleh sistem HRM strategis dipandang sebagai investasi dan berfokus pada pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur strategis perusahaan (Becker et al. 1997). Peran strategis HRM kemudian dapat dicirikan sebagai 'sistem organisasi yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui orang-orang' (Snell, Youndt dan Wright, 1996: 62). Pada gilirannya, keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai seperangkat kapabilitas atau sumber daya yang memberi organisasi keunggulan yang mengarah pada kinerja yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya (Wiggins dan Ruefli, 2002: 84) sehingga hubungan antara HRM dan kinerja organisasi menjadi signifikan, baik dalam hal mendefinisikan sistem SDM yang tepat dan dalam hal mengidentifikasi metode untuk mengevaluasi dan mengukur kontribusi sistem SDM.

Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa ada banyak pekerjaan yang berfokus pada kontribusi sistem SDM tersebut terhadap kinerja organisasi (Stroh dan Caligiuri, 1998;

MacDuffie, 1995; Perry-Smith dan Blum, 2000; Stavrou dan Brewster, 2005).). Sistem ini pendekatan dan konsentrasi pada 'bundel' praktik SDM terintegrasi adalah pusat pemikiran pada praktik kerja berkinerja tinggi. Karya mani dari Huselid (1995) dan Huselid dan Becker (1996) mengidentifikasi sistem terintegrasi dari praktik kerja kinerja tinggi - kegiatan-kegiatan yang meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan dan meningkatkan motivasi karyawan - sebagai aset ekonomi yang signifikan bagi organisasi menyimpulkan bahwa ' besarnya pengembalian investasi dalam praktik kerja berkinerja tinggi adalah substansial' (Huselid, 1995: 667) dan bahwa perubahan yang masuk akal dalam kualitas praktik kerja berkinerja tinggi perusahaan dikaitkan dengan perubahan nilai pasar antara \$15.000 dan \$60.000 per karyawan. Zigarelli (1996; 63) mengidentifikasi bahwa studi Huselid lebih dari sekadar membenarkan keberadaan manajer SDM. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif di mana sumber keunggulan kompetitif langka, pekerjaan Huselid mengidentifikasi bahwa manajemen sumber daya manusia strategis dapat memberikan keunggulan seperti itu, seperti kualitas tinggi, tenaga kerja bermotivasi tinggi adalah keuntungan yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.

Ini berbeda dari pendekatan universal, dan merupakan indikasi dari pendekatan konfigurasional (Delery dan Doty, 1996)

di mana praktik kerja berkinerja tinggi diakui sebagai sangat istimewa dan perlu disesuaikan untuk memenuhi konteks spesifik organisasi individu untuk memberikan penampilan maksimal. Praktik kerja berkinerja tinggi ini hanya akan memiliki dampak strategis, jika mereka selaras dan terintegrasi satu sama lain dan jika sistem HRM total mendukung prioritas bisnis utama. Oleh karena itu, fokus pada efek kebijakan dan praktik SDM individu pada individu hasil, menjadi perlu untuk mengeksplorasi konfigurasi dampak-spesifik, atau sistem HRM pada hasil tingkat organisasi (Luthans dan Sommer, 2005: 328). Hal ini memerlukan pendekatan pemikiran 'sistem' pada bagian manajer SDM, yang memungkinkan mereka untuk menghindari 'kombinasi mematikan' dari praktik SDM yang bertentangan satu sama lain, misalnya, budaya berbasis tim dan gaji terkait kinerja individu, dan mencari 'koneksi yang kuat' atau sinergi antar praktik, misalnya, membangun harapan karyawan baru melalui seleksi yang cangguh dan memenuhinya melalui induksi yang tepat, rencana pengembangan pribadi, dan strategi penghargaan.

Dampak praktik manajemen sumber daya manusia pada kinerja organisasi telah diakui sebagai elemen kunci pembeda antara HRM dan manajemen sumber daya manusia strategis. Banyak minat penelitian telah dihasilkan dalam mengeksplorasi pengaruh 'praktik kerja kinerja tinggi' pada nilai pemegang saham (Huselid, 1995) dan dalam manajemen modal

manusia (Ulrich, 1997; Ulrich et al. 1995). Misalnya, Youndt et al., (1996) menunjukkan bahwa tingkat produktivitas lebih tinggi di pabrik di mana strategi SDM berfokus pada peningkatan modal manusia dan Huselid, Jackson dan Schuler (1997) menemukan bahwa peningkatan efektivitas HRM berhubungan dengan perkiraan 5,2 persen. peningkatan penjualan per karyawan, 16,3 persen peningkatan arus kas dan sekitar 6 persen nilai pasar. Studi terbaru di Inggris telah menunjukkan temuan serupa. Sebuah survei oleh Patterson et al., (1997) diterbitkan untuk CIPD mengutip bukti untuk manajemen sumber daya manusia sebagai kontributor utama untuk meningkatkan kinerja. Patterson berpendapat bahwa 17 persen variasi dalam profitabilitas perusahaan dapat dijelaskan oleh praktik HRM dan desain pekerjaan, dibandingkan dengan hanya 8 persen dari penelitian dan pengembangan, 2 persen dari strategi, dan 1 persen dari kualitas dan teknologi. Studi lain telah meninjau hubungan antara HRM komitmen tinggi dan kinerja, dan dua studi terbaru oleh Guest et al. (2000a,2000b) berpendapat kasus ekonomi dan bisnis untuk mengakui orang sebagai sumber utama keunggulan kompetitif dalam organisasi dan karena itu merupakan kontributor utama untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya, Gelade dan Ivery (2003) mencatat korelasi yang signifikan antara iklim kerja, praktik sumber daya manusia dan kinerja bisnis di industri perbankan Inggris. Stavrou

dan Brewster (2005) bagaimanapun, telah mencatat bahwa sementara hubungan antara HRM dan kinerja telah diteliti secara ekstensif di AS, ada kebutuhan untuk studi lebih lanjut untuk mengeksplorasi pendekatan HRM yang asli ke Uni Eropa. Dalam hal manajer SDM, penelitian telah menyoroti perlunya pengembangan kemampuan terkait bisnis, (pemahaman tentang konteks bisnis dan penerapan strategi kompetitif) di samping kemampuan HRM profesional. Huselid, Jackson dan Schuler (1997) menyimpulkan bahwa sementara kapabilitas HRM profesional diperlukan tetapi tidak cukup untuk kinerja perusahaan yang lebih baik, kapabilitas terkait bisnis tidak hanya terbelakang di sebagian besar perusahaan, tetapi juga mewakili area peluang ekonomi terbesar. Pesan penting bagi manajer SDM tidak hanya untuk memahami dan menerapkan perspektif sistem, tetapi untuk memahami bagaimana SDM dapat menambah nilai bagi bisnis khusus mereka, sehingga mereka dapat menjadi 'aset strategis' utama.

Berhenti & Berpikir

Bagaimana SDM dapat menunjukkan kemampuan bisnis mereka? Sistem dan proses pengukuran apayang perlu mereka terapkan, untuk menunjukkan kontribusi praktik SDM terhadap kinerja bottom-line?

Sementara studi penelitian yang ditujukan untuk menunjukkan hubungan antara SHRM dan kinerja telah meningkat (Wright dan Haggerty, 2005), masih banyak kritik yang ditujukan pada studi ini. Kritik yang ditujukan kepada para pendukung hubungan komitmen/kinerja tinggi terutama berpusat pada validitas metode penelitian yang digunakan (Wall dan Wood, 2005); kurangnya landasan teoritis (Becker dan Gerhart, 1996; Dyer dan Reeves, 1995; Wright, Gardner dan Moynihan, 2003); masalah yang terkait dengan inkonsistensi dalam model praktik terbaik yang digunakan (Becker dan Gerhart, 1996; Marchington dan Wilkinson, 2002; Wright dan Gardner, 2003) dan kurangnya penekanan pada pemeriksaan tingkat kesejajaran vertikal atau horizontal (Wall dan Kayu, 2005). Hal ini menyebabkan beberapa peneliti untuk lebih berhati-hati dalam analisis mereka tentang hubungan antara SHRM dan kinerja (Marchington dan Grugalis, 2000). Dalam studi mereka tahun 2003, Wright dan Gardner menyarankan bahwa praktik SDM hanya 'lemah' terkait dengan kinerja perusahaan (hal. 312) dan Godard (2004: 355) menunjukkan bahwa dalam ekonomi pasar liberal generalisasi cenderung rendah.

Dari segi metodologi penelitian, Wall and Wood (2005), mengidentifikasi metode survei yang paling tidak memuaskan adalah dengan menggunakan responden sumber tunggal. Dalam

tinjauan mereka terhadap 25 studi penelitian, termasuk banyak studi utama tentang SHRM dan kinerja, mereka mengidentifikasi bahwa 21 studi telah menggunakan responden tunggal sebagai satu-satunya sumber data. Sebuah pilihan studi ditinjau termasuk dalam Tabel 2.7. Oleh karena itu Wall and Wood (2005) berpendapat bahwa kemajuan di masa depan dalam membenarkan hubungan antara SHRM dan kinerja organisasi bergantung pada penggunaan penelitian jangka panjang atau 'ilmu besar' berskala besar dalam kemitraan antara peneliti, praktisi, dan masyarakat pemerintah (Wall and Wood, 2005). : 429).

Dalam hal bukti sulit untuk menentukan apakah praktik SDM yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi atau apakah kesuksesan finansial telah memungkinkan penerapan praktik SDM yang tepat. Sulit untuk melihat bagaimana organisasi beroperasi di pasar yang sangat kompetitif, dengan kontrol keuangan yang ketat dan margin akan dapat diinvestasikan dalam beberapa praktik SDM yang dianjurkan dalam model praktik terbaik. Ini bukan untuk mengatakan bahwa SDM tidak dapat memberikan kontribusi dalam jenis lingkungan bisnis ini, tetapi kontribusinya tidak akan seperti yang dianut oleh model praktik terbaik. Di sini, peningkatan kinerja dapat disampaikan melalui efisiensi dan pengendalian biaya yang ketat yang lebih terkait dengan praktik

SDM 'keras' (Storey, 1995) dan sekolah darurat. Kesulitan lebih lanjut adalah tema yang mendasari 'unitarisme' yang meliputi banyak dari yang terbaik- pendekatan praktik. Seperti yang dicatat oleh Boxall dan Purcell (2003), banyak pendukung praktik terbaik, model komitmen tinggi, cenderung 'memalsukan' pertanyaan tentang tujuan dan kepentingan pluralis. Jika pengenalan praktik terbaik SDM dapat memenuhi tujuan semua pemangku kepentingan dalam bisnissacara setara, penerapan praktik tersebut tidak akan bermasalah. Namun, kecil kemungkinannya hal ini akan terjadi, terutama dalam ekonomi yang didorong oleh jangka pendek, di mana sebagian besar organisasi untuk meningkatkan laba atas nilai pemegang saham. Jadi, jika pengembalian ini dapat dipenuhi melalui strategi pengurangan biaya atau meningkatkan leverage dengan cara yang tidak sesuai dengan tujuan atau minat karyawan, bagaimana praktik ini dapat menimbulkan komitmen tinggi dan oleh karena itu diberi label 'praktek terbaik'? Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa perbedaan etika antara retorika praktik terbaik sumber daya manusia dan realitas praktik nyata sumber daya manusia disoroti (Legge, 1998). Model komitmen tinggi, oleh karena itu, yang pada awalnya muncul untuk memenuhi prinsip-prinsip etika deontologi, dalam memperlakukan karyawan dengan hormat dan sebagai tujuan dalam hak mereka sendiri, bukan sebagai sarana untuk tujuan

lain (Legge, 1998), pada kenyataannya dapat mengasumsikan utilitarian. perspektif, di mana dianggap etis untuk menggunakan karyawan sebagai sarana untuk mencapai tujuan, jika itu untuk kebaikan organisasi yang lebih besar. Ini mungkin membenarkan strategi perampangan dan penyesuaian, tetapi sulit untuk melihat bagaimana hal ini dapat membenarkan ketegangan baru-baru ini antara pemegang saham kepentingan dan tujuan manajemen senior. Tema umum dari model praktik terbaik adalah pembayaran kontingen, sehingga ketika sebuah organisasi berkinerja baik, karyawan akan diberi imbalan yang sesuai. Namun, ada banyak kasus baru-baru ini, di mana manajer senior dari organisasi yang berkinerja buruk telah diberi imbalan yang besar.

Becker dan Gerhart (1996) membahas dan memper-debatkan dampak HRM pada kinerja organisasi lebih lanjut. Mereka membandingkan pandangan para penulis yang menganjurkan sistem sinergis, pendekatan holistik, kecocokan internal-eksternal, dan faktor kontingensi di satu sisi (Amit dan Shoemaker, 1993; Delery dan Doty, 1996; Dyer dan Reeves, 1995; Huselid, 1995; Milgrom dan Roberts, 1995) dengan yang menyarankan ada seperangkat praktik terbaik yang dapat diidentifikasi untuk mengelola karyawan yang memiliki universal, aditif, efek positif pada kinerja organisasi di sisi lain (Applebaum dan Batt, 1994; Kochan dan Osterman, 1994;

Pfeffer, 1994). Mereka memberikan kritik yang berguna dari sekolah praktik terbaik karena mereka mengidentifikasi kesulitan generalisasi dalam penelitian praktik terbaik dan inkonsistensi dalam model praktik terbaik (Ferris et al., 1999; Boxall dan Steeneveld, 1999), seperti penekanan rendah Arthur (1994) pada pembayaran variabel, sedangkan Huselid (1995) dan MacDuffie (1995) memiliki penekanan yang tinggi pada pembayaran variabel.

Tabel 2.7 Tinjauan studi penelitian yang mengevaluasi tautan SHRM/kinerja

Studi penelitian dan tingkat respons	Dimensi SDM HRM dan sumber	Pengukuran	Variabel tak bebas Pengukuran
Arthur (1994) 30 pabrik baja mini AS: 56%	Kontrol dan komitmen Fokus	Kuesioner: tunggal sumber manajer SDM	Laporan mandiri: tingkat memo dan produktivitas
Guest and Hoque (1994) 119 manufaktur Inggris situs terutama: 39%	Empatsebuah <i>prioritastipe 2 x 2</i> : apakah atau tidak mengklaim strategi HRM dan menggunakan lebih atau kurang dari setengah dari 22 praktik HRM	Kuesioner: tunggal sumber utama HR manajer atau manajer lini	Laporan diri: produktivitas dan kualitas
Huselid (1995) 968 perusahaan dengan 100+ staf: 28%	Dua skala: keterampilan sumber dikirimkan struktur (komunikasi QWL, pelatihan, prosedur Senior pengaduan) dan Motivasi (penilaian kinerja, Promosi berdasarkan prestasi)	Kuesioner: tunggal dan ke profesional HRM	Tujuan: produktivitas, Tobin's Q dan GRATE
MacDuffie (1995) 62 perakitan mobil tanaman di seluruh dunia: 69%	Dua skala: sistem kerja (partisipasi, tim, kualitas) dan kebijakan HRM (seleksi, berbeda gaji terkait kinerja, pelatihan)	Kuesioner: penghubung, sering kali manajer perpan pabrik, bagian diselesaikan oleh yang rakyat	Tujuan: Produktivitas (jam kerja per kendaraan)
Delaney dan Huselid (1996) 50 perusahaan AS nirlaba dan nirlaba: 51%	Lima skala: staf, selektivitas, pelatihan, insentif, desentralisasi, promosi Internal	Survei telepon: sumber tunggal, banyak pembayaran responden dalam beberapa kasus	Laporan diri, Kinerja organisasi dan pasar

Delery dan Doty (1996) 216 bank AS, 101 dalam beberapa analisis: 18%	Tujuh skala: internal pelatihan, sumber, Senior penilaian, bagi hasil, keamanan, partisipasi, spesifikasi pekerjaan dan dua langkah strategi	Kuesioner: tunggal promosi, manajer SDM (+ strategi dari Presiden)	Tujuan: kembali aset (ROA), laba atas ekuitas (ROE)
Youndtdkk. (1996) 897 manufaktur	Dua skala: SDM administratif	Kuesioner: beberapa sumber (setidaknya dua	Laporan diri: pelanggan keselarasan (kualitas),
tanaman di AS: 19%	(penilaian, insentif) dan modal manusia meningkatkan SDM (seleksi dan pelatihan untuk pemecahan masalah, gaji tetap)	Responden per tana-man, skor rata-rata manajer umum dan fungsional	produktivitas dan efisiensi mesin
Huseliddkk. (1997) 9293 perusahaan AS (manufaktur, keuangan, lain-lain) tingkat respons tidak jelas	Dua skala: HRM strategis (kerja tim, pemberdayaan) dan HRM teknis (rekrutmen, pelatihan). Peringkat yang dirasakan Efektivitas	Kuesioner: tunggal sumber, eksekutif di Posisi SDM (92%) dan lini (8%) (efektivitas praktik SDM)	Objektivitas: produktivitas GR ATE dan Tobins Q
Wood dan de Menezes(1998) Sampel represen-tatif dari 1693 tempat kerja di Inggris	Empat jenis tempat kerja, mulai dari komitmen tinggi hingga rendah; Pengelolaan	Wawancara: sumber tunggal, manajer SDM atau manajer senior yang bertanggung jawab atas SDM	Laporan dari: produktivitas, perubahan produktivitas selama 3 tahun terakhir dan kinerja keuangan

Tabel 2.7 Lanjutan

Studi Penelitian Dan Tanggapan Tarif	Ukuran SDM	Ukuran Dan Sumber	Bergantung Variabel Pengukuran SDM
Hoque(1999) 209 Inggris hotel:35%	Keseluruhan SDM (21 praktek termasuk kualitas dan harmonisasi, pekerjaan desain, pelatihan,kemampuan membayar)	Daftar pertanyaan: lajang sumber, responden tidak jelas	Laporan pribadi: produktifitas, digunakan, Melayani Keuangan pertunjukan
Capelli dan Neumark (2001) 433-666KITA Manufaktur tanaman: Tanggapan tarif tidak jelas	Cakupan dari pekerjaan perrotasi, diri sendiri dikelola tim, kerja tim pelatihan,menyeberang- Pelatihan membayar kerja untuk keahlian/ pengetahuan, keuntungan/keuntungan membagikan ,pertemuan danTQM	Teleponsurvei:lajang sumber:manajer pabrik/lokasi biaya	Laporan pribadi:penjualan karyawan,total tenaga kerja Perkaryawan dan penjualan/nilai/tenaga biaya
Guthrie (2001) 164 Selandia Baru perusahaan, Heterogen Sampel:	Lajangtinggiketerlibatan pribadi:produktifitas kerjapraktek(HIWP) Skala berdasarkan pada 12 praktek	Daftar pertanyaan:lajang sumber, berbagai staf dari CEO kemuda Pengelola	Laporan (tahunan penjualan per karyawan)

23%	(misalnya berbasis kinerja promosi, berbasis keterampilan membayar, partisipasi pelatihan)		
Batt (2002)	Keahlian	Telepon survei:lajang	Laporan pribadi: persen
260 panggilan pusat:54%	Tingkat (pendidikan dan pelatihan); pekerjaan desain (kebijaksanaan dan kerja tim); SDM insentif (mendukung pelatihan SDM masukan, manajer Tinggi membayar, keamanan)	sumber, umum	mengubah Dipenjualan sebelumnya 2 Titik
Wrightetal.(2003)	Lajang keseluruhan SDM praktek	Karyawan sikap survei:	Objektif (dari perusahaan catatan), produktivitas dan keuntungan-setelahnya untuk
50bisnisunit, Layanan makanan AS perusahaan: tanggapan Kecepatan tidak jelas	skala: sembilan item sumber: penutup pilihan,membayar untuk pertunjukan, pelatihan, Partisipasi	Banyak rankand Mengajukan karyawan	Periode 3-9 bulan setelah Pengukuran SDM Praktek

Sumber: Dinding dan Kayu (2005: 429–463)

Kotak 2.5

Silakan baca kutipan berikut:

Pemegang Saham dan karyawan melawan!

Skema bonus eksekutif yang diusulkan Vodafone mencakup persyaratan bagi manajer untuk mencapai tingkat 'kesenangan pelanggan' tertentu sebelum mereka pulang dengan senyum di wajah mereka sendiri. Sayang sekali tidak ada persyaratan untuk mengukur kesenangan investor.

Waktu pelaksanaan konsultasi pribadi dengan pemegang saham ini sangat buruk. Enam bulan terakhir belum cukup bahkan menurut standar Vodafone, namun dewan meminta untuk menurunkan kisaran target pertumbuhan pendapatan sehingga manajer masih bisa mendapatkan opsi saham mereka. Ini mungkin tidak seperti jawabannya.

Namun demikian, ada sesuatu yang bisa dikatakan untuk ekspektasi kinerja yang lebih sederhana. Perusahaan menyebabkan kemarahan di masa lalu dengan memberi penghargaan pada pembuatan kesepakatan yang mahal atas pengembalian modal. Bagaimanapun, ini adalah alasan utama bahwa sekarang harus memeriksa paket pembayaran terlebih dahulu dengan pemegang saham.

Sumber: Memindahkan Tiang Gol oleh Alison Smith, Financial Times, April, 2006.

American Airlines berjanji untuk meninjau strategi kompensasi eksekutifnya di tengah ketidakpuasan karyawan yang meluas atas rencana yang dapat membuat manajer puncaknya menerima lebih dari \$70 juta bonus tunai tahun ini.

Serikat pekerja terbesar yang merugi minggu ini mengajukan klaim keluhan atas pembayaran yang jatuh tempo berdasarkan rencana yang disepakati oleh dewan maskapai pada tahun 2003 dan terkait dengan kinerja saham Amerika hingga akhir tahun lalu. Sementara saham Amerika telah melonjak selama setahun terakhir dan mengungguli sektor ini, para pemimpin karyawan merasa bonus yang harus dibayarkan tidak pantas ketika operator tetap berada di zona merah.

Kekhawatiran di antara karyawan Amerika mencerminkan kekhawatiran staf dan kreditur di United Airlines, yang menentang rencana kompensasi yang diusulkan untuk para eksekutif pada kemunculannya dari perlindungan kebangkrutan minggu lalu.

Sumber: Diadaptasi dari American Airlines untuk meninjau strategi bonus, oleh Doug Cameron dan Kevin Done, Financial Times, Januari 2006.

Saatnya untuk mengurangi gaji kucing gemuk

Plato percaya bahwa pendapatan tertinggi di masyarakat tidak boleh lebih dari lima kali lipat dari pendapatan terendah. Sejarah kuno tentunya. Dalam 10 tahun terakhir, gaji rata-rata di antara kepala eksekutif FTSE 100 telah tumbuh sebesar 92 persen menjadi £579.000, sebelum bonus dan insentif, sementara gaji rata-rata pria berada di£21.000 setelah menggiring bola seiring dengan inflasi.

Menurut konsultan gaji Hewitt, Bacon & Woodrow, di 84 persen perusahaan Eropa, keputusan tentang gaji eksekutif dipimpin oleh komite remunerasi, yang terdiri dari direktur non-eksekutif. Namun dalam dua atau tiga pertemuan setahun, komite ini hampir tidak memiliki waktu untuk menggaruk permukaan dari apa yang merupakan subjek yang sangat kompleks, apalagi masuk ke keunggulan saingan sup alfabet indikator kinerja. Dalam praktiknya, mereka sangat bergantung pada nasehat yang mereka dapatkan. Di 57 persen perusahaan, saran itu

SDM dalam praktik – Rogas International

Rogas International (RI) memiliki sejumlah toko katalog di seluruh Eropa. Mereka menjual berbagai macam barang mulai dari merk elektrik ternama hingga mainan anak hingga handphone dengan harga bersaing. Rogas International mengoperasikan toko di sebagian besar kota menengah di seluruh Inggris, serta toko besar di semua kota besar di seluruh Eropa. Rogas baru-baru ini diambil alih oleh pengecer besar multinasional. Grup ini berdagang di 1.200 toko dan toko *online* di 18 negara, dan mempekerjakan orang.

Tantangan

Sebagai hasil dari pengambilalihan, program perubahan dua tahun telah diumumkan. Ini memiliki implikasi restrukturisasi dan diantisipasi bahwa jumlah staf di pusat-pusat distribusi utama akan berkurang 25 persen. Beberapa situs akan ditutup, dengan sekitar 1.000 kehilangan pekerjaan lagi. Diperkirakan bahwa pusat-pusat baru juga akan dibutuhkan dan ini akan melibatkan pemindahan dan perekrutan staf baru.

Dirut RI ingin menjaga moral dan kinerja selama masa perubahan. Dia menyadari kebutuhan untuk melibatkan semua staf dalam program perubahan dan mengkomunikasikan strategi dan nilai bisnis baru Rogas secara transparan. Dia menyadari bahwa karyawan perlu memahami alasan perubahan dan kemungkinan implikasi untuk peran pekerjaan mereka di masa depan. Karena perubahan yang direncanakan adalah program dua tahun, dia ingin menghindari eksodus massal staf pada tahap awal karena kekhawatiran akan keamanan kerja.

Sally Smart, Direktur SDM, berbagi keprihatinan Direktur Pelaksana dan ingin menghindari kehilangan orang dengan cara yang tidak dapat dikendalikan Rogas – jika karyawan bereaksi buruk terhadap berita tersebut dan keluar begitu saja, banyak toko kelas atas akan datang ke terhenti. Rogas perlu mempertahankan dan meningkatkan kinerja saat melakukan restrukturisasi, dan mereka juga perlu memastikan bahwa mereka mempertahankan keterampilan dan pengetahuan utama, yang kemudian dapat ditransfer ke lokasi baru.

Solusinya

Rogas mengundang 70 manajer puncak mereka ke acara komunikasi dua hari. Sally Smart berkomentar 'Kami menyampaikan berita tentang perubahan yang dimaksudkan dalam satu jam pertama dan menghabiskan sisa dua hari untuk mencoba memahami apa yang menjadi perhatian mereka dan bagaimana kami dapat menanganinya'

Untuk mendorong dukungan terhadap strategi bisnis baru dan program perubahan, Rogas menawarkan manajer pilihan kursus pengembangan pribadi dan profesional sehingga jika mereka kehilangan pekerjaan, mereka akan merasa lebih memenuhi syarat untuk melamar yang lain. Untuk lebih banyak staf junior, Rogas berjanji bahwa jika mereka tidak dapat menemukan peran untuk mereka, mereka berhak atas pelatihan senilai £500, gaji redundansi, bonus terkait kinerja, dan dukungan penempatan.

Kebanyakan orang tidak menyukai perubahan, terutama di tempat kerja, alasan utama mereka menolak adalah karena mereka merasa tidak memiliki kendali. Kami ingin membuat orang merasa lebih mengendalikan hidup mereka," tambah Sally Smart.

Salah satu cara RI melakukan ini adalah dengan mengundang konsultan pelatihan dan pengembangan Gomad (Go Make a Difference) ke pusatnya untuk menjalankan serangkaian lokakarya dan pengembangan pribadi yang berfokus pada menghadapi dan bertahan dari perubahan, dan menantang batas pengembangan diri.

Banyak staf kerah biru yang sinis pada awalnya. Lokakarya diselenggarakan bertepatan dengan pola shift yang berbeda dan bersifat sukarela. Tim SDM bekerja dalam kemitraan dengan serikat pekerja, dan pengurus serikat pekerja yang dipimpin oleh contoh dan menghadiri lokakarya. Juara perubahan ditunjuk yang mempromosikan lokakarya, dan poster yang dirancang dalam lokakarya awal digunakan untuk mendorong semua karyawan untuk hadir. Lokakarya kemudian diikuti dengan baik dan sesi umpan balik yang produktif diselenggarakan dengan tim manajemen senior.

Tim proyek lintas fungsi dibentuk untuk mempertimbangkan solusi perubahan. Mereka diberdayakan untuk menangani masalah perubahan 'nyata' saat mereka muncul dan memiliki sumber daya untuk mengimplementasikan solusi.

Keberhasilan mereka di publikasikan di seluruh pusat dan solusi diluncurkan ke seluruh kelompok.

Manajer lini didorong untuk mengidentifikasi potensi utama dalam sesi perencanaan pengembangan pribadi, dan mereko-mendasikan individu untuk suksesi. Direktur Pelaksana mendukung program manajemen bakat untuk mendukung dan mempertahankan pengetahuan dan potensi utama.

Hasil

Tahun hingga Mei 2006 berhasil dalam hal kinerja tim distribusi dalam hal efisiensi pengiriman dan pengurangan biaya, dengan 70 persen staf berada di jalur yang tepat untuk mendapatkan bonus kinerja mereka. Penjualan toko meningkat, pergantian karyawan dan tingkat penyakit meningkat dan moral tampak kuat.

Program Gomad dan program manajemen bakat khususnya terbukti populer di kalangan karyawan. Dalam survei umpan balik, 90 persen peserta mengatakan mereka akan menerapkan apa yang telah mereka pelajari, sementara semua peserta mengatakan mereka akan merekomendasikannya kepada orang lain.

Akhirnya SDM dan serikat pekerja telah menjalin kemitraan yang konstruktif, dan Direktur SDM telah menunjukkan kepada Dewan bagaimana SDM dapat menambah nilai bisnis.

Pertanyaan

Pendekatan SHRM mana yang dibahas dalam bab ini yang paling menjelaskan pendekatan Rogas International terhadap manajemen dan perubahan sumber daya manusia yang strategis?

Bagaimana Rogas International meningkatkan kinerja organisasi melalui penerapan sistem dan praktik sumber daya manusia?

Apa saran sumber daya manusia yang akan Anda berikan kepada Rogas International, untuk memastikan bahwa mereka dapat mengelola tahap konsolidasi strategi mereka secara efektif? Pendekatan SHRM mana yang memengaruhi pemikiran Anda dan mengapa?

Sejauh ini kami telah mempertimbangkan kompleksitas debat manajemen sumber daya manusia strategis dan mengakui bahwa pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip HRM strategis kami bergantung pada kumpulan literatur tertentu yang kami kutip dalam analisis kami. Lalu apa implikasinya bagi praktisi SDM, dan khususnya ahli strategi SDM? Kami mulai mempertimbangkan peran praktisi SDM di akhir pertimbangan kami tentang sekolah yang paling sesuai. Sekarang tepat untuk mempertimbangkan secara lebih rinci bagaimana proses manajemen strategis di perusahaan dapat ditingkatkan untuk menangani lebih efektif dengan isu-isu SDM utama dan memanfaatkan peluang SDM. Sebuah studi oleh Ernst & Young pada tahun 1997 dikutip dalam Armstrong dan Baron (2002) menemukan bahwa lebih dari sepertiga data yang digunakan untuk membenarkan keputusan analisis bisnis adalah non-keuangan, dan bahwa ketika faktor-faktor non-keuangan, terutama 'sumber daya manusia', diambil keputusan investasi yang lebih baik. Metrik non-keuangan mereka yang paling dihargai oleh investor diidentifikasi dalam Tabel 2.8 di bawah ini.

Tabel 2.8 Ukuran-ukuran non-finansial yang paling dihargai oleh investor

Ukuran-ukuran	Pertanyaan yang memerlukan jawaban-jawaban teukur
1. Strategi	Seberapa baik manajemen memanfaatkan keterampilan dan pengalamannya? Mendapatkan komitmen karyawan? Tetap selaras dengan kepentingan shareholder?
2. Kredibilitas Manajemen	Apa itu perilaku manajemen? Dan keterusterangan dalam menangani masalah?
3. Kualitas Strategi	Apakah manajemen memiliki sebuah visi untuk masa depan? Dapatkah itu membantu keputusan sulit dan dengan cepat menangkap peluang? Seberapa baik itu mengalokasikan sumber daya?
4. Inovasi	Apakah perusahaan pencetus awal atau pengikut? Apa yang ada di pipeline R&D? Seberapa mudah perusahaan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar?
5. Kemampuan untuk menarik orang-orang berbakat	Apakah perusahaan ini sudah bisa untuk mempekerjakan dan mempertahankan orang-orang terbaik? Apakah itu memberi mereka penghargaan? Apakah pelatihan bakat itu akan dibutuhkan untuk besok?
6. Pengalaman Manajemen	Bagaimana sejarah manajemen dan latar belakangnya? Seberapa baik kinerja mereka?
7. Kualitas Kompensasi Eksekutif	Apakah pembayaran eksekutif terikat dengan tujuan strategi? Seberapa baik itu terhubung dengan penciptaan dari nilai shareholder?
8. Kepemimpinan Penelitian	Seberapa baik manajemen memahami hubungan antara menciptakan pengetahuan dan menggunakannya?

Sumber: Diadaptasi dari Armstrong dan Baron (2002); Ernst & Young: Measures that matter, 1997.

Hal ini memberikan kesempatan bagi manajer SDM untuk mengembangkan kemampuan bisnis dan menunjukkan kontribusi SHRM terhadap kinerja organisasi. Salah satu metode yang layak untuk dipertimbangkan lebih lanjut adalah balanced

score-card (Kaplan dan Norton, 1996, 2001). Ini juga berkaitan dengan menghubungkan faktor-faktor non-keuangan yang kritis dengan hasil-hasil keuangan dengan membantu perusahaan-perusahaan untuk memetakan hubungan sebab-akibat utama dalam strategi- strategi yang mereka inginkan. Menariknya, Kaplan dan Norton menantang jangka pendek yang ditemukan di banyak proses penganggaran tradisional Barat dan seperti studi Ernst & Young, mereka menyiratkan peran sentral untuk HRM dalam strategis manajemen dari perusahaan dan dengan penting menyorotkan cara praktis untuk membawa tentang itu. (Boxall and Purcell, 2003).

Kaplan dan Norton mengidentifikasi pentingnya dari strategi yang dijalankan dan tahap implementasi dari proses manajemen strategis sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Mereka mengenali, bersama dengan Mintzberg (1987), itu “kegagalan bisnis dilihat sebagian besar berasal dari kegagalan untuk mengimplementasikan dan bukan karena gagal dalam memiliki visi yang hebat” (Kaplan dan Norton, 2001: 1). Karena itu, seperti tampilan berbasis sumber-daya, implementasi diidentifikasi sebagai kunci proses yang sering kali dilaksanakan dengan buruk.

Kaplan dan Norton mengambil perspektif stakeholder, berdasarkan premis bahwa untuk sebuah organisasi agar dianggap berhasil ia harus memenuhi persyaratan utama dari

stakeholder, yaitu investor-investor, pelanggan-pelanggan dan karyawan-karyawan. Mereka menyarankan mengidentifikasi tujuan, pengukuran, target dan inisiatif pada empat perspektif utama dari kinerja bisnis. Yaitu:

1. Financial: “untuk sukses *financial* bagaimana seharusnya kami muncul dihadapan stakeholder kami”?
2. Pelanggan: “untuk mencapai visi kami bagaimana seharusnya kami muncul dihadapan pelanggan kami”?
3. Proses bisnis internal : “untuk memuaskan shareholder dan pelanggan kami proses bisnis apa yang harus kami kuasai”?
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan; “untuk mencapai misi kami, bagaimana kita akan mempertahankan kemampuan kami untuk tumbuh dan meningkat”?

Mereka mengakui bahwa investor membutuhkan kinerja financial, diukur melalui profitabilitas, nilai pasar dan arus kas atau EVA (*Economic Value Added*/ Nilai Tambah ekonomi). Pelanggan memerlukan produk dan pelayanan yang berkualitas, yang dapat diukur dengan pangsa pasar, layanan pelanggan, retensi pelanggan dan kesetiaan atau CVA (*Costumers Value Added*/ Nilai Tambah pelanggan). Para karyawan memerlukan tempat yang sehat untuk bekerja, yang mengakui peluang untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi. Ini bisa diukur dengan survey sikap, keterampilan audit, kriteria penilaian kinerja, yang tidak hanya mengakui apa yang

mereka lakukan, tapi apa yang mereka ketahui dan bagaimana perasaan mereka atau PVA (*People Value Added/ Nilai Tambah Orang*). Mereka dapat disampaikan melalui sistem yang tepat dan terintegrasi, termasuk sistem SDM. Oleh karena itu, pendekatan kartu skor berimbang menyediakan kerangka kerja terintegrasi untuk menyeimbangkan shareholder dan tujuan strategi, dan memperluas ukuran kinerja keseimbangan itu yang turun melalui organisasi, dari perusahaan ke divisi ke departemen fungsional dan kemudian ke individu (Grant, 2002). Dengan menyeimbangkan serangkaian strategis dan tujuan finansial, kartu skor bisa digunakan untuk menghargai latihan saat ini dan juga menawarkan insentif untuk berinvestasi dalam efektivitas jangka panjang dengan mengintegrasikan ukuran finansial dari kinerja saat ini dengan ukuran „kinerja masa depan“. Dengan demikian menyediakan sebuah template itu dapat disesuaikan untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan organisasi sekarang dan di masa depan untuk penciptaan nilai pemegang saham. Kartu skor berimbang di Sears, misalnya (Yeung dan Berman, 1997: 324; Rucci, Kirn dan Quinn, 1998), berfokus pada penciptaan visi bahwa perusahaan adalah “tempat yang menarik untuk berinvestasi,” “sebuah tempat yang menarik untuk berbelanja, dan “sebuah tempat yang menarik untuk bekerja,” sedangkan kartu skor berimbang di Mobil North America Marketing and Refining (Kaplan dan

Norton, 2001) berfokus pada menurunkan sasaran kinerja financial ke dalam sasaran operasi tertentu, melalui yang mana bonus gaji terkait kinerja ditentukan. Versi singkat dari ini termasuk beberapa tujuan strategi dan langkah-langkah dalam kartu skor berimbang Mobil, termasuk dalam tabel 2.9.

Kaplan dan Norton (2001) menyadari dampak utama dari aktivitas sumber daya manusia terhadap kinerja bisnis dalam elemen pembelajaran dan pertumbuhan dari kartuskor berimbang. Keterampilan karyawan, pengetahuan dan kepuasan diidentifikasi sebagai peningkat proses internal, dan oleh karena itu berkontribusi untuk nilai tambah pelanggan dan nilai tambah ekonomi. Sehingga kartu skor menyediakan sebuah mekanisme untuk mengintegrasikan penggerak utama kinerja SDM ke dalam proses manajemen strategi. Boxall dan Purcell (2003) menyoroti kesamaan antara Kaplan dan Norton (2001: 93) kategori pembelajaran dan pertumbuhan dari *kompetensi strategis*, keterampilan dan pengetahuan dibutuhkan oleh karyawan untuk mendukung strategi, *teknologi strategis*, sistem pendukung informasi yang dibutuhkan untuk mendukung strategis dan *iklim untuk beraksi*, pergeseran budaya yang dibutuhkan untuk memotivasi, memberdayakan dan menyelaraskan tenaga kerja di balik strategi; dengan *teori kinerja AMO*. Dengan demikian kartu skor berimbang pada pengembangan SHRM, tidak hanya dalam menetapkan tujuan dan ukuran untuk

menunjukkan hubungan sebab-akibat, tetapi V juga dalam mendorong proses yang merangsang sebuah perdebatan dan berbagai pemahaman antara berbagai bidang bisnis. Namun, pendekatan kartu skor berimbang tidak luput dari kritik, khususnya dalam kaitannya dengan pengukuran beberapa aktivitas SDM yang tidak terkait secara langsung dengan produktivitas, sehingga dibutuhkan mengakui sifat multidimensi kinerja organisasi dan sebuah pengakuan beberapa “laba-bersih” di SHRM.

Tabel 2.9 Ringkasan kartu skor berimbang untuk Mobil North America marketing and refining

Nilai-Nilai	Tujuan Strategis	Ukuran strategis
Keuangan Untuk menjadi kuat secara finansial	ROCE Arus Kas Profitabilitas Biaya terendah Pertumbuhan yang menguntungkan	ROCE Arus kas Margin bersih Biaya per galon yang dikirim ke pelanggan Tingkat pertumbuhan volume komparatif
Pelanggan Untuk menyenangkan pelanggan	Terus menyenangkan pelanggan yang ditargetkan	Pangsa pasar Peringkat pembelanjaan misteri shopper
Organisasi Menjadi pemasok yang kompetitif Agar aman dan terpercaya	Mengurangi biaya pengiriman Manajemen inventaris Meningkatkan kesehatan dan Keselamatan dan lingkungan	Biaya pengiriman per galon vs tingkat persediaan pelanggan Jumlah kejadian Hari cuti kerja
Pembelajaran dan Pertumbuhan Untuk termotivasi dan siap	Keterlibatan organisasi Kompetensi inti dan keterampilan Akses informasi strategis	Survey karyawan Ketersediaan kompetitif strategis Ketersediaan informasi strategis

Sumber: Diadaptasi dari Grant, R.M (2002: 58) berdasarkan Kaplan dan Norton (2001)

Boxall dan Purcell (2003) menyarankan untuk menggunakan dua lainnya selain produktivitas tenaga kerja, yaitu fleksibilitas organisasi dan legitimasi social. Jadi meskipun kartu skor berimbang telah memperhitungkan dampak dan pengaruh organisasi sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif, masih ada ruang untuk proses menjadi lebih didorong oleh SDM.

Aktivitas

Salah satu

Buatlah peta strategi untuk organisasi anda atau café Espresso dan identifikasi ukuran kartu skor berimbang yang sesuai. Bagikan ide anda dengan kolega anda dan pertimbangkan bagaimana anda akan mengaudit SDM?

Atau

Evaluasi peta strategi anda dan ukur kartu skor berimbang. Seberapa efektif pendekatan ini dalam organisasi anda? Apakah itu telah memfokuskan semua perhatian stakeholder pada implementasi strategi? Konsultasikan dengan rekan anda, dan siapkaudit untuk penyediaan SDM anda.

Kesimpulan

Mengingat semakin meningkatnya profil manajemen sumber daya manusia strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi dan kompleksitas selanjutnya dalam menafsirkan dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia strategis, tampaknya ada kesepakatan tentang perlunya lebih banyak pengembangan teoritis di lapangan, khususnya pada hubungan antara manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia dan hubungan antara manajemen sumber daya manusia strategis dan kinerja (Tamu, 1997; Wright dan McMahan, 1992; Wright dan McMahan, 1999; Boxall dan Purcell, 2003). Bab ini telah mengulas pengembangan utama dan kerangka kerja alternatif di lapangan dari manajemen sumber daya manusia strategis dalam upaya untuk menjelaskan maknanya sehingga pembaca mampu untuk membuat penilaian yang terinformasi tentang maknanya dan hasil yang diharapkan dari manajemen sumber daya manusia strategis. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia strategis dibedakan dari manajemen sumber daya manusia dalam beberapa hal, khususnya dalam gerakannya menjauh dari perspektif mikro pada bidang fungsional SDM individu ke pemakaian perspektif mikro (Butler, Ferries dan Napier, 1991; Wright dan McMahan, 1992), dengan penekanan

pada integrasi vertikal (Tamu, 1989; Tyson, 1997; Schuler dan Jackson, 1987) dan integrasi horizontal (Baird dan meshoulam, 1988; MacDuffe, 1995). Oleh karena itu menjadi jelas bahwa makna dari manajemen sumber daya manusia strategis cenderung terletak pada konteks kinerja organisasi, meskipun kinerja organisasi dapat ditafsirkan dan diukur dalam berbagai cara. Ini mungkin jangkauan dari memberikan efisiensi dan fleksibilitas melalui pengurangan biaya strategis yang didorong melalui implementasi dari apa yang disebut “teknik SDM yang keras” (Schuler dan Jackson, 1987), untuk memberikan komitmen karyawan untuk tujuan organisasi melalui” set universal” praktik SDM (Pfeffer, 1994, 1998) atau “bundel” (Pfeffer, 1994, 1998) praktik SDM terintegrasi (Huselid, 1995; Delery dan Doty, 1996), untuk melihat sumber daya manusia sebagai sumber modal manusia dan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991; Barney dan wright, 1998) dan kompetensi bisnis inti dan asset strategis utama (Hamel dan Prahalad, 1993, 1994). Oleh karena itu ada pandangan yang bertentangan tentang arti dari SHRM dan kontribusi manajemen sumber daya manusia strategis dapat membuat sebuah organisasi. Implikasinya ada dua; pertama untuk akademisi dan peneliti ada kebutuhan untuk pengembangan teori lebih lanjut untuk mendefinisikan hubungan antara manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia strategis dan untuk

memastikan metodologi penelitian yang lebih teliti dalam mengevaluasi link kinerja SHRM-organisasi (Wall dan Wood, 2005), dan kedua untuk profesionalis SDM, ada kebutuhan untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan strategis (Boxall dan Purcell, 2003; Ulrich, 2005) sehingga mereka adalah mitra strategis yang kredibel dalam bisnis.

Ringkasan

- Bab ini telah merencanakan pengembangan manajemen sumber daya manusia strategis, mengeksplorasi hubungan antara literatur manajemen strategi dan manajemen sumber daya manusia strategis. Ini telah memeriksa pendekatan yang berbeda untuk manajemen sumber daya manusia strategis yang diidentifikasi dalam literatur, termasuk pendekatan yang paling cocok, pendekatan praktik terbaik, pendekatan konfigurasi dan tampilan berbasis sumber daya, guna memahami apa yang membuat manajemen sumber daya manusia strategis.
- Klaim kunci dari banyak literatur manajemen sumber daya manusia strategis adalah kontribusi yang signifikan untuk *keunggulan kompetitif* sebuah perusahaan, apakah itu melalui metode pengurangan biaya atau lebih sering menambah nilai melalui kebijakan praktik terbaik dan praktik SDM. Oleh karena itu, pemahaman tentang konteks bisnis dan khususnya tentang proses „pembuatan-strategi“ dianggap penting untuk mengembangkan pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia strategis.
- Tipologi Whittington (1993, 2001) digunakan untuk menganalisis pendekatan yang berbeda untuk “pembuatan-strategi” yang dialami oleh organisasi dan mempertimbangkan dampak ini akan memiliki pemahaman kita

tentang pengembangan manajemen sumber daya manusia strategis. Pengaruh klasik, pendekatan perencanaan rasional pada literatur manajemen strategis dan oleh karena itu literature HRM (manajemen sumber daya manusia) strategis dicatat, dengan asumsi yang melekat bahwa pembuatan strategis adalah rasional, kegiatan yang direncanakan. Ini mengabaikan beberapa dari kompleksitas dan “kekacauan” proses pembuatan-strategis yang diidentifikasi oleh Mintzberg dan lainnya. Pendekatan lain yang diakui konstituen dari “kekacauan” ini, yaitu pendekatan prosedural dari pendekatan evolusioner dan pendekatan sistemik, yang telah teridentifikasi. Ini memperhitungkan perubahan dan persaingan kepentingan baik di lingkungan bisnis eksternal maupun internal. Secara signifikan untuk manajemen sumber daya manusia, ada pengakuan bahwa tidak selalu tepat untuk memisahkan kebijakan operasional dari perencanaan strategis tingkat yang lebih tinggi, karena seringkali kebijakan operasional dan sistem yang dapat menyediakan sumber „keunggulan taktis“, dengan demikian perbedaan tradisional antara strategis dan operasi bisa menjadi kabur.

- Pendekatan yang paling cocok untuk HRM strategis dieksplorasi yaitu hubungan erat antara manajemen strategis dan sumber daya manusia dengan memper-

timbangkan pengaruh dan sifat integrasi vertikal. Integrasi vertikal, dimana pengaruh diperoleh melalui hubungan dekat dari kebijakan SDM dan praktik dengan tujuan bisnis dan oleh karena itu konteks eksternal perusahaan, dianggap sebagai tema kunci dari HRM strategis. Oleh karena itu yang paling cocok dieksplorasi dalam kaitannya dengan model siklus hidup dan model keunggulan kompetitif dan kesulitan terkait pencocokan strategis jenis bisnis generik untuk strategis manajemen sumber daya manusia generic dipertimbangkan, terutama dalam asumsi inheren mereka pada pendekatan klasik untuk proses pembuatan strategi. Ketidakfleksibelan model fit „kit“ dalam sebuah dinamika, perubahan lingkungan dievaluasi, dan pertimbangan diberikan untuk mencapai keduanya fit dan fleksibilitas melalui sistem SHR komplementer.

- Pendekatan konfigurasi mengidentifikasi nilai yang memiliki seperangkat praktik SDM yang terintegrasi secara vertikal dengan strategi bisnis dan terintegrasi secara horizontal satu sama lain, untuk mendapatkan kinerja yang maksimal atau manfaat yang sinergis. Pendekatan ini mengakui kompleksitas strategis bisnis hibrida dan kebutuhan HRM untuk merespons dengan tepat. Dalam menganjurkan pola yang unik atau konfigurasi dari beberapa variable independen, mereka memberikan

jawaban untuk hubungan linear, deterministic yang dianjurkan oleh pendekatan yang paling cocok.

- Pandangan berbasis sumber daya mewakili pergeseran pradigma dalam pemikiran HRM strategis dengan berfokus pada sumber daya internal perusahaan sebagai sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, daripada berfokus pada hubungan antara perusahaan dan konteks-konteks bisnis. Sumber daya manusia, sebagai sumber daya yang langka, berharga, spesifik organisasi dan sulit untuk ditiru, oleh karena itu menjadi *aset strategis utama*. Karya Hamel dan Prahalad (1994) dan pengembangan kompetensi inti dianggap signifikan di sini.
- Pendekatan praktik terbaik menyoroti hubungan antara 'kumpulan' praktik SDM yang baik dan kinerja organisasi, sebagian besar ditentukan dalam hal komitmen dan kepuasan karyawan. Kumpulan praktik terbaik ini dapat mengambil banyak bentuk; beberapa telah menganjurkan serangkaian praktik universal yang akan meningkatkan kinerja semua organisasi tempat mereka diterapkan (Pfeffer, 1994, 1998), yang lain berfokus pada pengintegrasian praktik ke konteks bisnis tertentu (praktik kerja kinerja tinggi). Elemen kunci dari praktik terbaik adalah integrasi horizontal dan keselarasan antar kebijakan. Kesulitan muncul di sini, karena model praktik terbaik

sangat bervariasi dalam konstitusimereka dan dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, yang membuat generalisasi daripenelitian dan data empiris menjadi sulit.

- Dalam upaya untuk mendapatkan pemahaman tentang arti dari manajemen sumber daya manusia strategis, segera menjadi jelas bahwa tema umum dari semua pendekatan adalah peningkatan kinerja dan kelangsungan hidup organisasi, apakah ini dalam arti 'keras', melalui pengurangan biaya dan efisiensi yang didorong praktik atau melalui nilai tambah yang didorong oleh komitmen dan keterlibatan yang tinggi. Hubungan ini dianggap signifikan untuk memahami konteks dan maknamanajemen sumber daya manusia strategis. Kebutuhan untuk melakukan penelitian empiris lebih lanjut, khususnya di Eropa, diidentifikasi (Stavrou dan Brewster, 2005) dan kurangnya ketelitian metodologis dan penggunaan ekstensif responden sumber tunggal dalam studi penelitian saat ini yang mengevaluasi hubungan SHRM/kinerja dicatat (Walldan Kayu, 2005).
- Akhirnya kebutuhan untuk pengembangan teori lebih lanjut di bidang manajemen sumber daya manusia strategis dicatat,dan kebutuhan praktisi sumber daya manusia untuk mengembangkan kemampuan strategis.

Aktifitas

Mendefinisikan profesional sumber daya manusia yang efektif

Seperti apa profesional SDM yang efektif? Keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan apa yang mereka butuhkan untuk menjadi mitra bisnis? Cobalah untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, misalnya: situs web organisasi, jurnal praktisi SDM, (Personnel Today, People Management), jurnal lain (Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Pembelajaran Manajemen); situs web CIPD dan buku teks HRM untuk mengembangkan profil profesional SDM yang efektif di abad kedua puluh satu. Keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan apa yang akan Anda identifikasi sebagai kompetensi SDM strategis?

PERTANYAAN

1. Dengan cara apa pemahaman tentang manajemen strategis berkontribusi pada pemahaman Anda tentang manajemen sumber daya manusia strategis?
2. Bagaimana Anda membedakan manajemen sumber daya manusia dari manajemen sumber daya manusia strategis?
3. Bandingkan dan kontraskan pendekatan terbaik dan praktik terbaik untuk manajemen sumber daya manusia strategis.
4. Mengevaluasi hubungan antara manajemen sumber daya manusia strategis dan kinerja organisasi.
5. Mengapa praktisi sumber daya manusia perlu mengembangkan kapabilitas strategis?

Kafe Espresso

Kafe Espresso adalah salah satu dari tiga pemain utama di industri 'rumah kopi', yang kini memiliki lebih dari 6000 toko di seluruh dunia, 500 di antaranya berada di Inggris dan Irlandia. Mereka mempekerjakan 7000 staf di Inggris saja dan melayani 35 juta pelanggan di toko mereka di seluruh dunia setiap minggu.

Industri kopi sangat kuat, dengan kopi menjadi komoditas paling berharga kedua di dunia setelah minyak, dengan penjualan ritel global diperkirakan mencapai £39,2 miliar. Sebanyak 6,7 juta ton kopi diproduksi setiap tahun pada

tahun 1998-2000, yang diperkirakan akan meningkat menjadi 7 juta ton pada tahun 2010.

Jumlah kedai kopi di jalan raya telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir, dengan pasar didominasi oleh tiga pemain utama. Oleh karena itu, bisnis 'rumah kopi' sangat kompetitif dengan rantai kopi yang terus mencari cara inovatif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, untuk tetap berada di depan para pesaing mereka.

Kafe Espresso telah menikmati keuntungan penggerak pertama di pasar dan telah berkembang pesat ke posisi nomor satu, yang telah mereka pertahankan selama 15 tahun. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, mereka telah kehilangan pangsa pasar karena pesaing saingannya yang telah meniru model bisnis Kafe Espresso dan merekrut staf kunci untuk mengirimkannya dan kemudian diikuti oleh pelanggan. Hal itu membuat Kafe Espresso terpesok ke posisi nomor tiga. Hilangnya pangsa pasar ini telah memaksa mereka untuk memikirkan kembali strategi mereka dan seorang kepala eksekutif baru yang karismatik, Ben

Thomson, telah ditunjuk pada tahun 2005 untuk mengubah bisnis.

Dalam meninjau strategi Kafe Espresso saat ini, Ben Thomson memulai tur pencarian fakta internasional bar kopi mereka untuk bertemu dengan staf dan pelanggan guna merasakan sifat bisnis, bersama dengan kedai kopi saingan untuk mendapatkan pemahaman tentang sumber keunggulan kompetitif mereka. Dia ingin mengembalikan Kafe Espresso ke posisi nomor satu di pasar. Ulasannya mengidentifikasi pelanggan yang setia pada merek Kafe Espresso tetapi terikat oleh pengalaman, variasi kopi, dan tingkat layanan pelanggan yang ditawarkan oleh pesaing mereka. Tinjuannya terhadap sumber daya manusia menemukan tingkat pergantian staf yang tinggi, karena upah minimum yang ditawarkan dan tingginya persentase karyawan internasional yang cenderung dipekerjakan dengan kontrak jangka pendek. Hilangnya pangsa pasar baru-baru ini dan pergantian karyawan yang tinggi telah menyebabkan rendahnya moral di antara staf yang tersisa, karena mereka merasa bar Kafe Espresso tidak layak.

tanggal dan berbagai kopi terbatas. Ulasan Ben Thomson tentang para pesaing mendukung hal ini, saat ia mengidentifikasi pentingnya 'pengalaman minum kopi' yang disampaikan melalui dekorasi yang sesuai, suasana, variasi dalam rangkaian produk dan yang terpenting, *barista* atau 'penjual kopi'. Dia mengidentifikasi ini sebagai sumber utama nilai tambah dan keunggulan kompetitif.

Ben Thomson memutuskan untuk meluncurkan kembali strategi bisnis Kafe Espresso dengan visi baru: 'Menjadi kedai kopi pilihan nomor satu di seluruh dunia' dan mengidentifikasi misi berikut: Pengalaman Kafe Espresso, kami tidak hanya menjual kopi, kami menyediakan pelanggan dengan pengalaman yang tak terlupakan. Ini dirangkum dalam pernyataan nilainya: 'Tidak ada tempat lain yang membuat Anda merasa sebaik ini.' yang dia yakini harus diterapkan pada staf dan juga pelanggan. Dia yakin bahwa kesuksesan kedai kopi tidak hanya terletak pada penjualan kopi sebagai produk, tetapi juga dalam menjual pengalaman 'rumah kopi'. Untuk mencapai hal ini, ia merasa bahwa sumber daya manusia Kafe Espresso akan sangat

menentukan keberhasilan strateginya. Dia menyadari bahwa sumber daya manusia akan menghadapi tugas yang sulit, karena industri kedai kopi secara tradisional terkenal dengan gaji rendah (upah minimum menjadi norma) dan pergantian karyawan yang tinggi (50-100 persen menjadi norma), namun barista (biasanya kopi penjual) sangat penting untuk keberhasilan bisnis dan penjualan pengalaman kedai kopi.

Dia mengidentifikasi prioritas berikut:

Bisnis

- Menjadi kedai kopi nomor satu di seluruh dunia.
- Untuk menarik pelanggan baru melalui reputasi dalam memberikan pengalaman kedai kopi.
- Untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada melalui layanan loyalitas.

Pelayanan pelanggan

- Komitmen untuk keunggulan.
- Pelanggan internal dan eksternal dihargai.
- Jual pengalaman barista.

Orang

- Keaneekaragaman dan individualitas dihargai.
- Pengetahuan dan bakat didorong dan dipertahankan.
- Kebanggaan dan antusiasme dihargai.
- Hadiah untuk dipertahankan

Sistem

- Umpan balik
- Pembelajaran dan pengembangan.
- Karir dan manajemen bakat.
- Manajemen kinerja.
- Kompensasi dan tunjangan.

Ben memprakarsai program perbaikan bertahap yang dimulai dengan toko-toko utama dan dia menunjuk direktur SDM global baru, Kam Patel, yang berasal dari maskapai besar, dengan tugas untuk memperkenalkan strategi SDM baru untuk mewujudkan visi Ben menjadi 'rumah kopi nomor satu di seluruh dunia'. Kam Patel menyadari perlunya mengembangkan strategi sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan dan retensi sumber daya manusia utama, yang dapat memberikan pengalaman Kafe Dia memperkenalkan kembali strategi SDM dengan melabel ulang fungsi SDM sebagai 'Sumber Daya Mitra'

dan semua staf dikenal sebagai 'mitra'. Dia memutuskan untuk fokus pada bidang utama sumber daya manusia untuk menyampaikan strategi bisnis, ini adalah sumber daya dan retensi, pembelajaran dan pengembangan, manajemen bakat, keterlibatan karyawan dan komunikasi serta kompensasi dan manfaat, yang dia yakini sebagai

salah satu Sumber Daya Mitra yang paling peran penting dalam perusahaan

Secara signifikan, barista harus dibayar di atas upah minimum dan manajer toko ditawari spektrum gaji yang luas.

Dalam hal sumber daya, Kam Patel fokus merekrut 'mitra' baru melalui iklan jendela dan dari mulut ke mulut. Ini cukup berhasil, dan dia mengakui bahwa 'sejumlah besar "mitra" mereka telah berkembang untuk memahami pasar dan pendekatan Café Espresso dengan menjadi pelanggan'. Manajer toko bertanggung jawab untuk wawancara dan keputusan seleksi dan kandidat yang berhasil ditawari masa percobaan setengah hari.

Fokus strategi retensi adalah pada kualitas kompensasi dan berbagai manfaat yang ditawarkan, khususnya skema opsi saham yang ditawarkan kepada semua mitra untuk mendorong kepemilikan bersama dalam bisnis dan memperkuat etos 'mitra'. Program diskon mitra juga ditawarkan, yang memberi hak kepada staf untuk mendapatkan diskon 30 persen di toko-toko.

Semua rekrutan baru didorong untuk menghabiskan waktu 'di lantai' di bar kopi, terlepas dari peringkatnya. Mereka juga menghabiskan satu hari di pusat pengembangan Café Espresso untuk belajar tentang perusahaan dan industri kopi. Mereka juga mengambil bagian dalam 'kopi

program master, memungkinkan mereka untuk menjadi duta Kafe Espresso. Perkembangan ini kemudian didukung lebih lanjut melalui sistem mentor di mana setiap rekrutan baru, baik barista maupun manajer ditunjuk sebagai 'teman', yang akan mendukung mereka dalam perannya dan memberikan saran lebih lanjut.

Sistem manajemen kinerja diperkenalkan di mana semua mitra menyetujui tujuan dan kebutuhan pengembangan, baik dalam hal keterampilan teknis dan pengetahuan dan keterampilan perilaku. Kinerja harus ditinjau setiap enam bulan, dan tinjauan manajer, rekan sejawat, dan pelanggan disertakan dalam proses.

Pengarahan tim diperkenalkan di mana informasi reguler tentang kinerja bisnis dan setiap toko disampaikan kepada semua mitra, dan umpan balik dan ide ke atas didorong. Skema saran diperkenalkan di mana ide-ide yang kemudian diterapkan dihargai dan diakui di majalah perusahaan, *suara pasangan*. Kam Patel juga memperkenalkan survei keterlibatan setiap tahun, dan hasil serta umpan balik dipublikasikan dan diberikan kepada semua mitra di *Suara Mitra*.

Secara bertahap, umpan balik layanan pelanggan meningkat, dan pangsa pasar meningkat. Pergantian **Karyawan** kurang menjadi 25 persen, dan Café

Espresso pindah ke nomor dua di industri. Ben Thomson dan Kam Patel telah menyadari bahwa perubahan strategis SDM telah mendukung peningkatan tingkat layanan dan daya tarik/retensi pelanggan ini. Namun, mereka menyadari bahwa tidak akan lama sebelum pesaing mereka meniru inisiatif mereka, terutama dalam hal penghargaan dan manfaat, jadi mereka khawatir tentang bagaimana mereka dapat mempertahankan dan mengembangkan sejauh mana keunggulan kompetitif mereka.

Aktivitas

- 1 Mencerminkan pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis yang dibahas dalam bab ini (pendekatan yang paling sesuai; pendekatan konfigurasional; pandangan berbasis sumber daya; pendekatan praktik terbaik), menganalisis pendekatan untuk SHRM diadopsi oleh Ben Thomson dan Kam Patel di Café Espresso
- 2 Menggambar pada jawaban Anda untuk pertanyaan 1, dan kekhawatiran yang dikemukakan oleh Ben Thomson dan Kam Patel di paragraf terakhir, bagaimana Anda mengembangkan strategi SDM untuk memastikan Café Espresso terus menarik dan mempertahankan pelanggan.

Pengantar Bagian 3

MENGONTEKSTUALISASIKAN HRM: MENGEMBANGKAN PEMIKIRAN KRITIS

Tujuan

- Untuk menunjukkan pentingnya konteks untuk pemahaman HRM
- Membahas cara-cara mengkompensasi dan merepresentasikan sifat konteks secara umum dan konteks ini ke khususnya
- Untuk melihat sifat konteks langsung HRM: sifat organisasi yang bermasalah dan kebutuhan akan manajemen
- Untuk menunjukkan sifat konteks MSDM yang lebih luas dan mengilustrasikan ini melalui contoh-contoh yang dipilih
- Untuk memeriksa bagaimana cara kita menafsirkan dan mendefinisikan realitas untuk diri kita sendiri dan orang lain membangun dan memengaruhi cara kita memahami dan mempraktikkan HRM
- Untuk menyarankan implikasi bagi pembaca buku ini
- Menyajikan sejumlah kegiatan dan studi kasus yang akan memudahkan pembaca memahami konteks HRM

Signifikasi dan Sifat Konteks

Suatu peristiwa dilihat dari satu sudut pandang memberikan satu kesan. Dilihat dari sudut lain- tampilannya memberikan kesan yang cukup berbeda. Tapi itu hanya ketika Anda mendapatkan seluruh gambar Anda memahami sepenuhnya apa yang terjadi. (Direproduksi dengan izin dari DDB London, untuk mengenang John Webster (1934–2006))

Kebutuhan untuk menyadari konteks urusan manusia ditunjukkan secara dramatis dalam hal ini iklan pemenang hadiah untuk surat kabar Guardian yang masih dikenang sampai sekarang. Kami dapat dengan mudah salah menafsirkan fakta, peristiwa, dan orang ketika kita memeriksanya di luar konteks, karena itu adalah konteks mereka yang memberi kita petunjuk yang diperlukan untuk memungkinkan kita memahaminya. Konteks menempatkan mereka dalam ruang dan waktu dan memberi mereka masa lalu dan masa depan, serta tekanan. entah yang kita lihat. Ini memberi kita bahasa untuk memahaminya, kode untuk memecahkan kodenya, kunci maknanya.

Bab ini akan meneruskan pemikiran Anda tentang isu-isu yang diangkat dalam Bab 1 oleh menjelajahi berbagai untaian dalam konteks HRM yang dijalin bersama untuk

membentuk pola makna yang membentuknya. Seperti yang dijelaskan bab itu, dan sisa buku ini akan memperkuat, HRM jauh lebih dari sekadar portofolio kebijakan, praktik, prosedur, dan resep berkaitan dengan pengelolaan hubungan kerja. Ini dia, tapi lebih. Dan karena lebih, itu didefinisikan secara longgar dan sulit untuk dijabarkan dengan tepat, sekeranjang banyak tipe, tumpang tindih dan pergeseran makna, yang pengguna istilah tidak selalu menentukan. Nya 'ambiguitas brilian' (Keenoy, 1990) berasal dari konteks di mana ia tertanam, sebuah konteks di mana ada banyak perspektif dan sering bersaing tentang pekerjaan hubungan, beberapa ideologis, beberapa teoritis, beberapa konseptual. HRM tak pelak lagi merupakan medan yang diuji, dan berbagai definisi mencerminkan hal ini.

Dari berbagai model HRM di Bab 1, Anda akan mengenali bahwa konteks HRM adalah salah satu yang sangat kompleks, bukan hanya karena keragaman dan dinamisme yang meningkat, tetapi juga karena berlapis-lapis. Organisasi merupakan konteks langsung dari hubungan kerja, dan di sinilah perdebatan tentang bagaimana hubungan itu seharusnya dikelola dimulai. Sifat organisasi dan ketegangan antara pemangku kepentingan di dalamnya menimbulkan masalah yang harus ditangani oleh manajer: misalnya, pilihan tentang bagaimana mengatur kegiatan anggota organisasi dan yang kepentingannya dilayani.

Di luar organisasi itu sendiri terdapat lapisan ekonomi, sosial, politik dan budaya, dan di luar mereka lagi lapisan konteks sejarah, nasional dan global. Perubahan yang cukup besar terjadi di dalam lapisan-lapisan itu, membuat seluruh bidang menjadi dinamis. Itu bukan tujuan dari bab ini untuk mendaftarkan banyak perubahan ini; Anda akan menyadari beberapa dari mereka saat Anda membaca sisa buku ini. Namun, kami perlu mencatat di sini bahwa peristiwa dan perubahan dalam konteks yang lebih luas memiliki dampak bagi organisasi, dan menyajikan masalah lebih lanjut untuk menjadi dikelola dan pilihan yang harus dibuat. Memang, Mayo dan Nohria (2005) berpendapat bahwa sukses manajer memiliki apa yang mereka ciptakan 'kecerdasan kontekstual' yang memungkinkan mereka untuk mendalami sensitif terhadap konteks organisasi mereka.

Namun, berbagai lapisan konteks dan elemen di dalamnya ada di lebih dari satu bidang konseptual. Yang satu memiliki sifat konkret, seperti kumpulan tenaga kerja lokal, dan yang lainnya adalah abstrak, seperti nilai-nilai dan stereotip yang memengaruhi pandangan pemberi kerja tentang hal tertentu kelas orang di pasar tenaga kerja. Dunia abstrak dari ide-ide dan nilai-nilai menutupi berbagai lapisan luar konteks HRM: cara mengorganisir masyarakat, memperoleh dan menggunakan kekuasaan, dan mendistribusikan sumber daya; cara

berhubungan, memahami, dan menilai manusia dan aktivitasnya; cara mempelajari dan memahami realitas dan memperoleh pengetahuan; stok akumulasi pengetahuan dalam teori dan konsep.

Ini adalah argumen dari bab ini bahwa untuk memahami HRM kita perlu menyadari bukan hanya beberapa lapisan konteksnya – agak seperti kulit bawang – tetapi juga dari konsep ini pesawat tual dan cara mereka berpotongan. Oleh karena itu, 'konteks' digunakan di sini untuk mengartikan lebih dari keadaan sekitar yang memberikan 'pengaruh eksternal' pada topik tertentu: konteks memberi mereka dimensi ketiga. Bab ini memperdebatkan, lebih lanjut, bahwa peristiwa dan pengalaman, gagasan dan ideologi tidak terpisah dan terisolasi, tetapi terjalin dan saling berhubungan, dan bahwa HRM itu sendiri tertanam dalam konteks itu: itu adalah bagian dari web itu dan oleh karena itu, tidak dapat diperiksa secara bermakna secara terpisah darinya. Konteks masih sangat signifikan, seperti yang akan kita lihat, sangat sulit untuk dipelajari. Karenanya bab ini akan memberi Anda beberapa tantangan dan abstrak materi yang akan mendorong Anda untuk menjadi pemikir yang lebih analitis. Ini diperlukan tidak hanya untuk mereka yang mempelajari HRM; hari ini juga menjadi penting bagi para praktisi. Diperkirakan bahwa SDM akan melihat transformasi besar dalam beberapa tahun ke depan,

dengan intinya menjadi lebih analitis. litik dan kritis (Czerny, 2005) dan berubah 'dari departemen dan transaksi menjadi' filosofi memimpin organisasi '(Pickard, 2005, hal. 15). Dan dari tahun 2005 konsep 'pemain yang berpikir', 'yang menerapkan pendekatan kritis terhadap pekerjaan mereka' (Whittaker dan Johns, 2004, hal. 32), mendukung standar profesional dari *Chartered Institute of Personnel* dan Pengembangan.

Mengkonseptualisasikan dan mewakili konteks

Bagaimana kita bisa mulai memahami apa pun yang tertanam dalam konteks yang kompleks? Kami tampaknya memiliki kesadaran pada tingkat intuitif, memahami dan bertindak berdasarkan petunjuk yang diberikan konteks kepada sampai pada 'pengetahuan diam-diam' yang dibahas nanti di Bab 8. Namun, konteks menantang kita pemikiran formal. Pertama, kita tidak bisa mundur untuk mengambil gambaran utuh, yang memiliki tradisi- sekutu menjadi salah satu cara untuk mendapatkan pengetahuan objektif tentang suatu situasi. Karena kita adalah bagian dari diri kita sendiri konteks, seperti yang didefinisikan dalam bab ini, tidak mungkin bagi kita untuk mendapatkan perspektif yang terpisah tentang dia. Dalam hal itu kita seperti ikan di air yang 'tidak dapat memahami konsep' "basah" karena tidak tahu apa artinya menjadi kering' (Southgate dan Randall, 1981: 54). Namun, manusia sangat berbeda dengan 'ikan di air'. Kita bisa menjadi refleksif,

mengenalinya apa perspektif kita dan apa implikasinya; terbuka, mencari dan mengenalinya orang lain perspektif; dan kritis, berdialog dengan pandangan orang lain dan menginterogasi pandangan kita sendiri dalam terang orang lain, dan sebaliknya. Kotak 'Berhenti dan berpikir', Aktivitas dan Latihan melalui keluar bab yang ada untuk mendorong Anda ke arah ini.

Kedua, kita membutuhkan alat konseptual untuk memahami keutuhan (dan sifat dinamis) dari gambar. Untuk memahami fenomena sosial seperti HRM, kita tidak bisa begitu saja mencabutnya dari konteks dan memeriksanya secara mikroskopis dalam isolasi. Melakukan ini berarti menjadi seperti anak yang menggali atas benih yang baru ditanam dan sekarang berkecambah untuk melihat 'apakah itu tumbuh'. Di jalan yang sama, jika kita menganalisis konteks ke dalam berbagai elemen dan lapisannya, maka kita sudah mendistorsi memahaminya, karena merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Sebaliknya, kita harus menemukan cara untuk memeriksa Keterkaitan dan salingketergantungan HRM dengan fenomena lain dalam konteksnya.

Berhenti
dan
berpikir

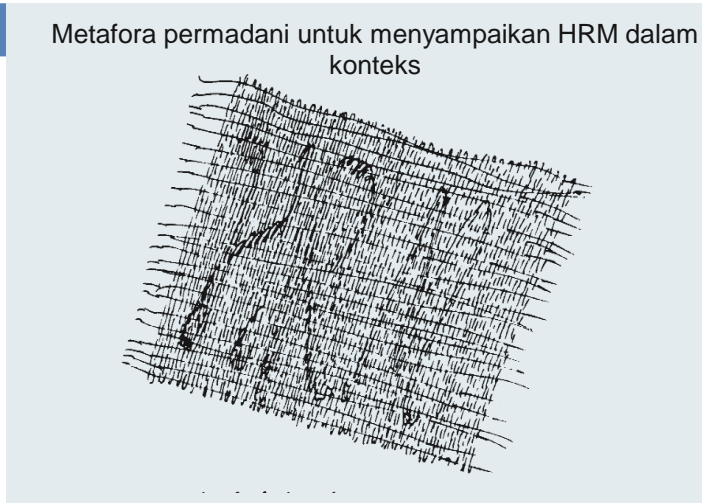
Sebelum Anda melanjutkan, luangkan beberapa menit untuk merenungkan cara pemahaman ini konteks. Seberapa berbedanya dengan cara Anda mendefinisikan konteks? Melakukan apakah ini memiliki implikasi bagi Anda saat Anda membaca bab ini?

Sementara itu, kita akan mencoba mengkonseptualisasikan konteks melalui metafora: yaitu membayangkannya dalam istilah sesuatu yang konkret yang sudah kita pahami. Kami telah menggunakan metafora dari bawang banyakberkulit untuk menggambarkan beberapa lapisan konteks, tetapi konteks lebih kompleks dari itu dan kita membutuhkan metafora lain untuk menunjukkan keterkaitan dan teksturnya. Oleh karena itu, kita dapat menganggapnya sebagai permadani. Ini adalah 'kain tekstil tenunan tangan yangtebal di mana desain dibentuk oleh jahitan pakan di seluruh bagian lungsin' (Concise OED, 1982). Benang Lusi menjalankan panjang permadani, pakan adalah benang lateral yang menenun melalui lungsin ke memberikan warna, pola dan tekstur. Metafora ini membantu kita untuk memvisualisasikanbagaimana terjalin dan saling terkait adalah berbagai elemen konteks HRM, baikyang konkret maupun yang abstrak; dan bagaimana pola HRM itu sendiri terjalin ke dalamnya. Dalam hal metafora ini, cara kita melihat dan berpikir tentang dunia kita – asumsi yang kita buat tentang realitas kita – bisa dikatakan lilitan, benang yang memanjang sepanjang permadani berkontribusi pada bentuk dan tekstur dasarnya. Ideologi dan retorika yang melaluinya mereka diekspresikan – cara mendefinisikan realitas bagi orang lain – adalah benang pakan yang menenun melalui lilitan benang, dan berikan pola dan tekstur permadani. Peristiwa, orang, masalah fana adalah

jahitan yang membentuk pola permukaan tekstur HRM. Kita lihat ini pada Gambar 3.1. Dalam Dalam konteks HRM, permadani ini ditenun terus menerus dari benang-benang yang berbeda. ent warna dan tekstur. Terkadang satu warna mendominasi, tetapi kemudian menghilang. Di bagian pola permadani mungkin sengaja dibuat, sementara pengamat (seperti penulis ini) buku) percaya bahwa mereka dapat melihat pola yang dapat dikenali di bagian lain.

Gambar 3.1

Metafora permadani untuk menyampaikan HRM dalam konteks



Metafora ini sekali lagi mengingatkan kita bahwa pendekatan analitis terhadap studi konteks, yang akan memisahkannya untuk diperiksa lebih dekat, akan seperti mengambil permadani menjadi potongan-potongan: kita akan dibiarkan dengan benang. Permadani itu sendiri melekat secara keseluruhan, bukan bagian-bagiannya. Jadi, bagaimana bab ini dapat mulai mengomunikasikan sifat permadani ini tanpa

merusak esensinya melalui analisis? Representasi pemikiran kita dalam bahasa tertulis adalah linier, dan ini melemahkan kemampuan kita untuk mengomunikasikan kompleksitas yang dinamis dan saling terkait dengan jelas dan ringkas. Kita perlu berpikir dalam istilah 'gambar kaya', 'peta pikiran', atau 'diagram sistem' (Checkland, 1981; Senge, 1990; Cameron, 1997).

Di sini tidak mungkin juga, bahkan, perlu untuk mencoba menggambarkan keseluruhan permadani secara rinci; bab ini akan berfokus pada sejumlah untaian yang melewatinya. Anda akan dapat mengidentifikasi dan mengikuti mereka sepanjang sisa buku ini, dan mengamati bagaimana jalinan mereka memberi kita perubahan dalam pola dan warna, beberapa berbeda, yang lain halus. Sebelum mulai membaca eksposisi konteks HRM, ada baiknya Anda melakukan aktivitas berikut.

Aktivitas

Lihatlah berbagai model yang disajikan dalam Bab 1 dan identifikasi beberapa elemen konteks dan hubungan di antara mereka yang tersurat atau tersirat di sana. Ini akan membantu Anda mengemb- bangkan pandangan Anda sendiri tentang konteks HRM sebelum Anda membaca lebih lanjut, dan memberi Anda beberapa 'kait' mental untuk menggantungkan pemahaman baru Anda.

Konsep dan bahasa yang dibutuhkan untuk memahami konteks

Untuk memahami konteks, telah disarankan sejauh ini, kita perlu mengenali keutuhannya. Oleh karena itu, kita perlu menggabungkan dunia konkret dan dunia ide abstrak. Meskipun

bahasa yang tepat untuk memungkinkan kami melakukan ini mungkin sebagian besar tidak Anda kenal, Anda akan menemukan bahwa Anda sudah memiliki pemahaman yang cukup tentang konsep yang diungkapkannya. Pengalaman Anda sendiri dalam memikirkan dan menanggapi satu aspek konteks – alam, lingkungan fisik – akan memberi Anda konsep dasar yang kami gunakan dan seperangkat 'pengait' yang berguna untuk menggantung ide-ide yang akan diperkenalkan bab ini. kepadamu. Akan sangat membantu untuk pemahaman Anda tentang bab ini, oleh karena itu, jika Anda memeriksa beberapa 'kait' yang sudah Anda gunakan, dan mungkin memperjelas dan memperbaikinya. (Dengan cara ini, seperti yang dijelaskan Bab8, materi baru sekarang dapat lebih efektif ditransfer ke, dan kemudian diambil dari, memori jangka panjang Anda.)

Lakukan latihan di akhir bab. Ini akan memfokuskan pemikiran Anda dan memungkinkan Anda untuk mengenali bahwa Anda telah memiliki 'kait' yang Anda perlukan untuk mengklasifikasikan materi bab ini dengan cara yang berarti. Ini akan menunjukkan kepada Anda bahwa, meskipun Anda mungkin tidak biasa menggunakan terminologi di bawah ini, dari pengetahuan Anda saat ini tentang lingkungan, Anda sudah mengenali bahwa:

- Konteks berlapis-lapis, multidimensi, dan terjalin. Di dalamnya, peristiwa konkret dan ide abstrak terjalin untuk

menciptakan masalah; berpikir, merasa, menafsirkan dan berperilaku semua terlibat. Ini seperti permadani yang dijelaskan di atas.

- Pemahaman kita bergantung pada perspektif kita.
- Itu juga tergantung pada ideologi kita.
- Berbagai kelompok dalam masyarakat memiliki interpretasi mereka sendiri tentang peristiwa, yang berasal dari ideologi mereka. Oleh karena itu ada interpretasi yang bersaing atau diperebutkan dari peristiwa.
- Kelompok-kelompok ini menggunakan retorika untuk mengekspresikan diri mereka sendiri, dan memperhitungkan interpretasi yang bersaing, sehingga mendistorsi, atau bahkan menekan, ekspresi otentik dari pandangan yang bersaing.
- Orang lain yang kuat sering mencoba memaksakan interpretasi mereka tentang peristiwa, versi realitas mereka, pada mayoritas yang kurang kuat: ini adalah hegemoni. Subbagian ini mungkin telah memberi Anda bahasa baru untuk menggambarkan apa yang sudah Anda pahami dengan baik. Anda akan menemukan beberapa istilah ini dalam Glosarium di akhir buku ini, dan definisi mereka akan diperkuat di bagian selanjutnya dari bab ini karena melanjutkan eksplorasi konteks HRM. Oleh karena itu ada interpretasi yang bersaing atau diperebutkan dari

peristiwa.

Sub bagian ini mungkin telah memberi Anda bahasa baru untuk menggambarkan apa yang sudah Anda pahami dengan baik. Anda akan menemukan beberapa istilah ini dalam Glosarium di akhir buku ini, dan definisi mereka akan diperkuat di bagian selanjutnya dari bab ini karena melanjutkan eksplorasi konteks HRM. Subbagian ini mungkin telah memberi Anda bahasa baru untuk menggambarkan apa yang sudah Anda pahami dengan baik. Anda akan menemukan beberapa istilah ini dalam Glosarium di akhir buku ini, dan definisi mereka akan diperkuat di bagian selanjutnya dari bab ini karena melanjutkan eksplorasi konteks HRM. Subbagian ini mungkin telah memberi Anda bahasa baru untuk menggambarkan apa yang sudah Anda pahami dengan baik. Anda akan menemukan beberapa istilah ini dalam Glosarium di akhir buku ini, dan definisi mereka akan diperkuat di bagian selanjutnya dari bab ini karena melanjutkan eksplorasi konteks HRM.

Manajemen sumber daya manusia, bagaimanapun didefinisikan, menyangkut pengelolaan hubungan kerja: dipraktekkan dalam organisasi oleh manajer. Sifat organisasi dan cara pengelolaannya membentuk konteks langsung di mana HRM tertanam, dan menghasilkan ketegangan yang coba diselesaikan oleh kebijakan dan praktik HRM.

Sifat organisasi dan peran manajemen

Secara sederhana, sebuah organisasi muncul ketika upaya dua orang atau lebih dikumpulkan untuk mencapai tujuan yang tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Pencapaian tujuan ini membutuhkan penyelesaian sejumlah tugas. Tergantung pada kompleksitasnya, ketersediaan teknologi yang tepat dan keterampilan orang-orang yang terlibat, tugas-tugas ini dapat dibagi lagi menjadi beberapa subtugas dan lebih banyak orang dipekerjakan untuk membantu melaksanakannya. Pembagian kerja ini merupakan dimensi lateral dari struktur organisasi. Dimensi vertikalnya dibangun dari hubungan hierarki kekuasaan dan wewenang yang umumnya bersifat hierarkis antara pemilik atau pemilik, staf yang dipekerjakan untuk menyelesaikan tugas-tugas ini, dan manajer yang dipekerjakan untuk mengoordinasikan dan mengendalikan staf dan aktivitas kerja mereka. Bekerja atas nama pemilik atau pemegang saham organisasi dan

dengan wewenang yang berasal dari mereka, manajer memanfaatkan sejumlah sumber daya untuk memungkinkan mereka menyelesaikan tugas mereka: bahan mentah; keuangan; teknologi; orang-orang yang terampil; legitimasi, dukungan dan niat baik dari lingkungan organisasi.

Mereka mengelola organisasi dengan memastikan bahwa ada cukup orang dengan keterampilan yang sesuai; bahwa mereka bekerja untuk tujuan dan jadwal yang sama; bahwa mereka memiliki wewenang, informasi, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka; dan bahwa tugas mereka sesuai dan dilakukan dengan standar yang dapat diterima dan pada kecepatan yang diperlukan. Oleh karena itu, sifat alami organisasi menghasilkan sejumlah ketegangan yang signifikan: antara orang-orang dengan kepentingan yang berbeda dalam organisasi, dan oleh karena itu perspektif dan kepentingan yang berbeda di dalamnya; antara apa yang mungkin diinginkan oleh pemilik dan anggota organisasi lainnya dan apa yang dapat mereka capai secara layak; antara kebutuhan, kapabilitas, dan potensi anggota organisasi dengan apa yang dituntut dan diizinkan oleh organisasi tersebut. antara apa yang mungkin diinginkan oleh pemilik dan anggota organisasi lainnya dan apa yang dapat mereka capai secara layak; antara kebutuhan, kapabilitas, dan potensi anggota organisasi dengan apa yang dituntut dan

diizinkan oleh organisasi tersebut. antara apa yang mungkin diinginkan oleh pemilik dan anggota organisasi lainnyadan apa yang dapat mereka capai secara layak; antara kebutuhan, kapabilitas, dan potensi anggota organisasi dengan apa yang dituntut dan diizinkan oleh organisasi tersebut.

Manajemen (lihat Watson, 2000) adalah proses yang menjaga organisasi agartidak berantakan karena ketegangan ini, yang membuatnya bekerja, mengamankan kelangsungan hidupnya dan, menurut jenis organisasi, profitabilitas atau efektivitasnya. Akan tetapi, seperti yang dibahas dalam Bab11, kontrol manajerial adalah masalah yang signifikan dan sering diperdebatkan. Manajemen orang dan hubungan adalah intrinsik untuk mengelola organisasi, tetapi sifat dasar orang dan cara mereka membentuk organisasi membuat manajemen menjadi kompleks. Meskipun organisasi tugas mengemasorang ke dalam peran organisasi, individu lebih besar dan lebih organik daripada peran tersebut secara tradisional cenderung. Organisasi, tulis Barnard (1938, dalam Schein, 1978: 17) 'membayar orang-orang hanya untuk kegiatan tertentu mereka . . . tetapi seluruh oranglah yang datang untuk bekerja'. Tidak seperti sumber daya lainnya, orang berinteraksi dengan mereka yang mengelolanya dan di antara mereka sendiri; mereka membutuhkan otonomi dan agensi; mereka berpikir dan kreatif; mereka memiliki perasaan; mereka membutuhkan

pertimbangan untuk kebutuhan emosional dan fisik mereka, keamanan dan perlindungan. Oleh karena itu, pengelolaan orang tidak hanya merupakan aktivitas yang lebih tersebar dan kompleks daripada pengelolaan sumber dayalain, tetapi juga merupakan aktivitas yang pada dasarnya bermoral (sekali lagi, lihat Watson, 2000). Ini sangat memperumit tugas manajer, yang hanya dapat bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk memastikan bahwa organisasi bertahan dan berkembang dalam menghadapi tekanan yang meningkat dari lingkungannya.

Pemilik dan manajer dihadapkan dengan pilihan tentang bagaimana mengelola orang dan menyelesaikan ketegangan organisasi. Subbagian berikutnya membahas beberapa pilihan ini dan strategi yang diambil untuk menanganinya. Namun, sebelum itu, harus dicatat bahwa ketika organisasi menjadi lebih besar dan lebih kompleks, pembagian kerja manajerial sering mengarah ke fungsi 'orang' spesialis untuk memberi nasihat dan mendukung manajer lini dalam tugas-tugas yang kompleks dan menuntut dalam mengelola staf mereka. Ini sekarang biasa disebut 'HRM', yang telah mengembangkan keahlian profesional dan sangat terampil dalam aspek-aspek tertentu dalam mengelola orang, seperti seleksi, pelatihan dan hubungan industrial, yang ditawarkan dalam kapasitas penasihat untuk manajer lini, yang

bagaimanapun tetap menjadi yang utama. manajer orang. Namun, pembagian kerja manajerial ini telah memecah-belah manajemen orang: pengembangan manajemen sumber daya manusia di luar pendekatan personel tradisional dapat dilihat sebagai strategi untuk mengintegrasikan kembali manajemen orang ke dalam manajemen organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan yang diadopsi oleh manajer untuk menyelesaikan ketegangan dalam organisasi

Subbagian sebelumnya menyarankan bahwa ada ketegangan yang melekat dalam organisasi. Secara singkat, hal ini dihasilkan oleh:

- Keberadaan beberapa pemangku kepentingan dalam hubungan kerja;
- Perspektif mereka yang berbeda tentang peristiwa, pengalaman, dan hubungan;
- Tujuan, minat, dan kebutuhan mereka yang berbeda;
- interaksi antara organisasi formal dan potensi serta kebutuhan individu.

Berhenti
dan
Berpikir

Dalam pengalaman Anda sendiri untuk dipekerjakan, betapapun terbatasnya sejauh ini, bukan? telah menyadari beberapa ketegangan ini? Apa pengaruhnya terhadap Anda dan Anda? rekan kerja? Bagaimana manajemen organisasi tampaknya menanggapi ketegangan ini? Apakah ini mewarnai cara Anda memandang manajemen dan HRM?

Ketegangan tersebut harus diselesaikan melalui proses manajemen atau, lebih tepatnya, terus menerus diselesaikan, karena mereka melekat dalam organisasi. Jadi Weick (1979: 44)

menulis bahwa pengorganisasian adalah proses pembuatan makna yang berkelanjutan: 'organisasi terus berantakan . . . membutuhkan pembangunan kembali yang kronis.' Oleh karena itu, masalah yang berkelanjutan adalah kontrol manajerial: bagaimana cara mengatur kegiatan organisasi dengan cara yang memenuhi kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Pemilik organisasi, atau mereka yang mengelolanya atas nama mereka, telah mengeksplorasi banyak cara untuk menyelesaikan ketegangan ini: munculnya HRM untuk berkembang bersama, memasukkan atau mengganti manajemen personalia adalah buktinya. Strategi yang mereka adopsi diwujudkan dalam kebijakan dan praktik ketenagakerjaan mereka dan sistem organisasi yang mereka terapkan (lihat juga Bab 11). Mereka juga dimanifestasikan dalam kontrak psikologis yang mereka miliki dengan karyawan mereka, serangkaian harapan yang sering tidak dinyatakan antara organisasi dan individu yang menyulam kontrak kerja yang sah. (Gagasan tentang kontrak psikologis yang sekarang digunakan kembali ke literatur yang jauh lebih awal - misalnya, Schein (1970) – dan itu adalah beberapa terminologi sebelumnya yang digunakan di sini.) Subbagian ini akan secara singkat menguraikan beberapa strategi yang telah diadopsi oleh manajer, sementara yang berikutnya akan membahas interpretasi oleh ahli teori dan komentator lain dari strategi tersebut. Namun, harus diingat

bahwa manajer sampai batas tertentu dipengaruhi oleh konsep dan bahasa, jika bukan argumen, dari para ahli teori ini.

Dalam istilah yang sangat kasar, kita dapat mengidentifikasi empat strategi yang telah diadopsi manajer untuk mengatasi ketegangan ini. Yang pertama diwakili oleh apa yang disebut manajemen ilmiah, atau aliran teori manajemen klasik. Yang kedua adalah pendekatan hubungan manusia, dan yang ketiga adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia. Pendekatan keempat mungkin lebih ideal daripada kenyataan umum. Harus ditekankan bahwa kita tidak dapat berlaku adil di sini terhadap keragaman pendekatan yang dapat ditemukan dalam organisasi. Anda dapat menguraikan materi di sini dengan membaca tentang pandangan yang berbeda ini dalam buku teks perilaku organisasi, seperti Huczynski dan Buchanan (2002) atau Clark et al. (1994).

Pendekatan pertama mengatasi ketegangan dalam organisasi dengan berusaha mengendalikan orang dan menekan biaya mereka: pendekatan manajemen ilmiah. Ini menekankan perlunya rasionalitas, tujuan yang jelas, hak prerogatif manajerial - hak manajer untuk mengelola - dan mengadopsi studi kerja dan metode serupa. Ini mengarah pada pengurangan tugas ke elemen dasar mereka dan pengelompokan elemen serupa bersama-sama untuk menghasilkan pekerjaan berketerampilan rendah dan bergaji rendah, yang dilambangkan

dengan kerja di jalur perakitan, dengan ukuran besar pertukaran antar pekerja. Pekerja cenderung diperlakukan relatif impersonal dan kolektif ('manajemen dan tenaga kerja'), dan sifat kontrak psikologis dengan mereka adalah kalkulatif (Schein, 1970), dengan fokus pada penghargaan ekstrinsik dan insentif. Strategi semacam itu mendorong tanggapan kolektif dari para pekerja,

Pandangan manajemen ini berkembang di Amerika Utara, dan memberikan dasar yang kuat bagi birokrasi modern (Clegg, 1990). Di Inggris mereka menerapkan norma-norma yang kompleks, meskipun berubah, sistem kelas sosial yang membingkai hubungan antara manajer dan karyawan lainnya (Child, 1969; Mant, 1979). Ini memfasilitasi penerimaan apa yang Argyris (1960) lihat sebagai hasil negatif dari teori manajemen X (1960) McGregor yang hierarkis; paternalisme; atribusi kepada pekerja dengan kualitas seperti anak kecil, kemalasan, aspirasi terbatas dan cakrawala waktu. Meskipun strategi ini secara khusus melambangkan pendekatan manajemen pada paruh pertama abad kedua puluh, strategi ini telah meninggalkan warisannya dalam banyak praktik manajemen, seperti studi organisasi dan metode, analisis dan deskripsi pekerjaan, metode seleksi, perhatian utama untuk efisiensi dan 'garis bawah', penilaian dan manajemen kinerja. Selain itu, belum sepenuhnya ditinggalkan (lihat Clegg, 1990;

Ritzer, 1996 tentang 'McDonaldization'; dan perdebatan tentang pekerjaan di call center, misalnya Callaghan dan Thompson, 2002; Hatchett, 2000; Taylor et al., 2002).

Pendekatan hubungan manusia terhadap ketegangan dalam organisasi muncul selama tahun-tahun pertengahan abad kedua puluh, dan berkembang secara paralel dengan masyarakat yang semakin makmur di mana terdapat serikat pekerja yang kuat dan (kemudian) semakin diterimanya hak individu untuk mandiri. pemenuhan. Child (1969) mengidentifikasi kemunculannya dalam pemikiran manajemen Inggris sebagai respons terhadap meningkatnya ketegangan tenaga kerja. Ini membuat manajemen ilmiah marah dengan pengakuannya bahwa orang berbeda dari sumber daya lain, bahwa jika mereka diperlakukan sebagai nomor jam dan bukan sebagai manusia, mereka tidak akan sepenuhnya efektif di tempat kerja dan bahkan dapat melawan hingga merusak niat manajemen. Ia juga mengakui signifikansi pembatalan hubungan sosial di tempat kerja – organisasi informal (Argyris, 1960). Oleh karena itu, para manajer harus memperhatikan sifat pengawasan dan kerja kelompok dan tim, dan menemukan cara untuk melibatkan karyawan melalui desain pekerjaan (lihat Bab 14), motivasi, dan gaya manajemen yang demokratis, konsultatif atau partisipatif. Sifat kontrak psikologis adalah kooperatif (Schein, 1970).

Pendekatan utama ketiga dan terbaru yang diadopsi oleh manajer untuk mengatasi ketegangan dalam organisasi telah berkembang sebagai perubahan besar dan ancaman telah dialami dalam konteks organisasi (resesi, persaingan internasional, dan globalisasi). Ini adalah respons terhadap kebutuhan untuk mencapai fleksibilitas dalam organisasi dan tenaga kerja (lihat Bab 4 dan 5) dan peningkatan kinerja melalui pengambilan keputusan dan pemberdayaan (lihat Bab 14). Sebagai catatan Bab 8, karyawan harus menjadi multi-keterampilan dan bekerja melintasi batas-batas tradisional. Berbeda dengan dua strategi lainnya, strategi ketiga mendekati organisasi secara holistik dan seringkali dengan perhatian yang lebih besar pada budaya, kepemimpinan, dan 'visinya', kerangka 'Seven S' McKinsey yang 'lunak' (Pascale dan Athos, 1982: 202–206). Ini mencoba untuk mengintegrasikan kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi secara eksplisit: kontrak psikologis mewujudkan mutualitas (Schein, 1970). Ia mengakui bahwa orang harus diinvestasikan sebagai aset sehingga mereka mencapai potensi mereka untuk kepentingan organisasi. Hal ini juga memberikan perhatian yang lebih besar kepada individu daripada kolektif, sehingga gagasan mengembangkan potensi individu telah disertai dengan kontrak kerja individu (lihat Bab 11), penilaian kinerja, dan pembayaran terkait kinerja (lihat juga Bab 13).

Judul manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa pendekatan ketiga untuk manajemen ketegangan organisasi ini juga merupakan pendekatan instrumental. Meskipun sangat berbeda dari pendekatan yang melihat tenaga kerja sebagai 'biaya', harus dikurangi atau tetap terkendali, namun menafsirkan manusia sebagai sumber daya untuk digunakan organisasi. Keempat, idealis, pendekatan humanistik bertujuan untuk membangun organisasi sebagai lingkungan yang sesuai bagi individu otonom untuk bekerja sama secara kolaboratif untuk kebaikan bersama. Ini adalah pendekatan dari banyak koperasi. Ini menginformasikan filosofi awal pengembangan organisasi (lihat Huse, 1980), meskipun praktiknya sekarang sebagian besar berperan. Ini juga mendukung gagasan tentang organisasi pembelajaran (lihat Senge, 1990, dan Bab 7 dan 8).

Meskipun kami telah mengidentifikasi di sini empat strategi berbeda untuk mengelola ketegangan yang melekat dalam organisasi, mereka mungkin kurang mudah dibedakan dalam praktiknya. Beberapa manajer mengadopsi versi hibrida yang lebih sesuai untuk organisasi khusus mereka. Mereka akan selalu mencari pendekatan baru untuk menangani ketegangan-ketegangan tersebut secara lebih efektif, atau untuk menghadapi variasi-variasi di dalamnya ketika keadaan berubah (misalnya, dengan globalisasi).

Aktivitas

Membandingkan strategi manajerial ini

Banyak dari Anda pernah bekerja di call center, atau mengenal seseorang yang bekerja di sana. Bekerja sendiri atau dalam kelompok, periksa pengalaman Anda bekerja di sana. Bisakah Anda mengidentifikasi satu atau lebih dari strategi manajerial ini di tempat kerja Anda? Apa yang mungkin menjadi pengalaman Anda seandainya manajemen mengadopsi strategi yang berbeda?

Ketika kita melihat lebih dalam ke dalam empat strategi manajerial ini, kita dapat mengenali bahwa mereka melibatkan beberapa pertanyaan yang jauh lebih dalam. Mendasari manajemen orang dalam organisasi adalah beberapa asumsi mendasar tentang sifat orang dan realitas itu sendiri, dan karenanya tentang pengorganisasian dan pengelolaan. Misalnya, manajer membuat asumsi tentang sifat organisasi, banyak yang menafsirkannya sebagai realitas objektif yang ada secara terpisah dari diri mereka sendiri dan anggota organisasi lainnya – mereka menegaskannya (lihat Daftar Istilah). Mereka membuat asumsi tentang sifat mereka sendiri dan tujuan organisasi, yang banyak diakui dan ditafsirkan sebagai rasional dan objektif. Mereka membuat asumsi tentang distribusi yang tepat dari kekuasaan terbatas di seluruh organisasi, dan bagaimana orang-orang dalam organisasi harus dianggap dan diperlakukan.

Namun, asumsi tersebut jarang dibuat eksplisit, dan karena itu jarang ditentang. Selain itu, banyak anggota

organisasi lainnya tampaknya menerima tempat di mana mereka dikelola, meskipun asumsi tersebut mungkin bertentangan dengan pengalaman mereka sendiri, atau hampir melemahkan atau mencabut hak mereka. Misalnya, banyak yang mungkin menyatakan perlunya kesempatan yang sama untuk pekerjaan, pelatihan dan promosi, tetapi tidak selalu menantang proses pengelolaan itu sendiri meskipun sifatnya sering buta gender (Hearn et al., 1989; Hopfl dan Hornby Atkinson, 2000). Namun demikian, asumsi-asumsi tersebut menginformasikan praktik dan kebijakan manajemen, dan karenanya menentukan ruang organisasi dan konseptual yang diisi oleh HRM, dan menghasilkan berbagai makna di mana HRM dibangun. Dalam hal metafora yang digunakan oleh bab ini, mereka membentuk beberapa benang lungsin dan benang pakan dalam permadani/konteks HRM. Mereka akan diperiksa secara lebih rinci di bagian selanjutnya.

Interpretasi yang bersaing dari organisasi dan manajemen

Ketika kita beralih dari dunia konkret pengelolaan ke teori tentang organisasi dan manajemen, kita menemukan bahwa tidak hanya interpretasi yang sangat berbeda telah dibuat dari waktu ke waktu, tetapi beberapa interpretasi yang sangat bersaing hidup berdampingan. Sekali lagi, bab ini hanyadapat membaca sekilas materi ini, tetapi Anda dapat mengejar masalah dengan membaca, misalnya, Child (1969), yang

menelusuri perkembangan pemikiran manajemen di Inggris, atau Morgan (1997), yang menetapkan delapan metafora berbeda. Untuk organisasi di mana ia memeriksa dengan cara yang sangat mudah diakses berbagai cara di mana ahli teori dan orang lain telah menafsirkan organisasi. Reed dan Hughes (1992: 10-11) mengidentifikasi perubahan fokus teori organisasi selama 30 tahun terakhir atau lebih, dari perhatian dengan stabilitas organisasi, ketertiban dan kekacauan, dan kemudian dengan kekuatan dan politik organisasi.

Reifikasi (lihat Glosarium) organisasi oleh manajer dan orang lain, dan penerimaan umum akan kebutuhannya untuk memiliki tujuan rasional untuk mendorongnya maju dengan cara yang efektif, telah lama ditantang. Simon (lihat Pugh et al., 1983) mengakui bahwa rasionalitas adalah 'terbatas' – bahwa para manajer membuat keputusan berdasarkan pengetahuan yang terbatas dan tidak sempurna. Cyert dan March mengadopsi sudut pandang yang sama: banyak pemangku kepentingan dalam sebuah organisasi menjadikannya 'koalisi multi-tujuan yang bergeser' (lihat Pugh et al., 1983: 108) yang harus dikelola secara pragmatis. Lainnya (lihat Pfeffer, 1981; Morgan, 1997) mengakui sifat dasarnya konfliktual dan politik organisasi: tujuan, struktur dan proses didefinisikan, dimanipulasi dan dikelola untuk kepentingan mereka yang memegang kekuasaan dalam organisasi.

Berbagai pemahaman yang berbeda tentang organisasi telah berkembang dari waktu ke waktu: pendekatan sistem (Checkland, 1981), organisasi pembelajaran (Senge, 1990), kepemimpinan transformasional dan 'keunggulan' (Peters dan Waterman, 1982; Kanter, 1983), manajemen pengetahuan (lihat Bab 7), pentingnya retorika (lihat nanti, dan Eccles dan Nohria, 1992). Rentang ini melebar untuk memasukkan pendekatan yang lebih holistik, dengan minat baru-baru ini pada peran kecerdasan emosional di tempat kerja (Cherniss dan Goleman, 2001; Higgs dan Dulewicz, 2002; Pickard, 1999), spiritualitas dan cinta (Welch, 1998; Zohar dan Marshall, 2001). Pengaruh banyak dari ide-ide baru ini dapat dilihat dalam perhatian yang berkembang baru-baru ini untuk keseimbangan kehidupan kerja (misalnya, People Management, 2002).

organisasi pembelajaran (Senge, 1990), kepemimpinan transformasional dan 'keunggulan' (Peters dan Waterman, 1982; Kanter, 1983), manajemen pengetahuan (lihat Bab 7), pentingnya retorika (lihat nanti, dan Eccles dan Nohria, 1992) . Rentang ini melebar untuk memasukkan pendekatan yang lebih holistik, dengan minat baru-baru ini pada peran kecerdasan emosional di tempat kerja (Cherniss dan Goleman, 2001; Higgs dan Dulewicz, 2002; Pickard, 1999), spiritualitas dan cinta (Welch, 1998; Zohar dan Marshall, 2001). Pengaruh banyak dari

ide-ide baru ini dapat dilihat dalam perhatian yang berkembang baru-baru ini untuk keseimbangan kehidupan kerja (misalnya, People Management, 2002). organisasi pembelajaran (Senge, 1990), kepemimpinan transformasional dan 'keunggulan' (Peters dan Waterman, 1982; Kanter, 1983), manajemen pengetahuan (lihat Bab 7), pentingnya retorika (lihat nanti, dan Eccles dan Nohria, 1992) .

Rentang ini melebar untuk memasukkan pendekatan yang lebih holistik, dengan minat baru-baru ini pada peran kecerdasan emosional di tempat kerja (Cherniss dan Goleman, 2001; Higgs dan Dulewicz, 2002; Pickard, 1999), spiritualitas dan cinta (Welch, 1998; Zohar dan Marshall, 2001). Pengaruh banyak dari ide-ide baru ini dapat dilihat dalam perhatian yang berkembang baru-baru ini untuk keseimbangan kehidupan kerja (misalnya, People Management, 2002). pentingnya retorika (lihat nanti, dan Eccles dan Nohria, 1992). Rentang ini melebar untuk memasukkan pendekatan yang lebih holistik, dengan minat baru-baru ini pada peran kecerdasan emosional di tempat kerja (Cherniss dan Goleman, 2001; Higgs dan Dulewicz, 2002; Pickard, 1999), spiritualitas dan cinta (Welch, 1998; Zohar dan Marshall, 2001). Pengaruh banyak dari ide-ide baru ini dapat dilihat dalam perhatian yang berkembang baru-baru ini untuk keseimbangan kehidupan kerja (misalnya, People Management, 2002). pentingnya retorika (lihat nanti, dan Eccles dan Nohria,

1992).

Rentang ini melebar untuk memasukkan pendekatan yang lebih holistik, dengan minat baru-baru ini pada peran kecerdasan emosional di tempat kerja (Cherniss dan Goleman, 2001; Higgs dan Dulewicz, 2002; Pickard, 1999), spiritualitas dan cinta (Welch, 1998; Zohar dan Marshall, 2001). Pengaruh banyak dari ide-ide baru ini dapat dilihat dalam perhatian yang berkembang baru-baru ini untuk keseimbangan kehidupan kerja (misalnya, People Management, 2002). Pandangan mapan manajer tunduk pada interpretasi lebih lanjut.

Weick (1979) berpendapat perlunya fokus pada proses pengorganisasian daripada hasil yang ditegaskan, sebuah organisasi. Seperti yang kita catat sebelumnya, ia menganggap pengorganisasian sebagai proses pembuatan makna yang berkelanjutan: '[p]roses terus-menerus perlu diselesaikan kembali' (hal. 44). Cooper dan Fox (1990) dan Hosking dan Fineman (1990) mengadopsi interpretasi serupa dalam diskusi mereka tentang 'tekstur pengorganisasian'.

Brunsson (1989) menyoroti sifat dan tujuan pengorganisasian yang berbeda, berdasarkan penelitiannya di administrasi kota Skandinavia. Dia menyarankan bahwa output dari organisasi semacam ini adalah 'pembicaraan, keputusan, dan produk fisik'. Dia mengusulkan dua 'tipe ideal' organisasi: organisasi aksi, yang bergantung pada tindakan untuk

legitimasinya (dan karenanya sumber daya penting) di mata lingkungannya, dan organisasi politik, yang bergantung pada refleksinya terhadap inkonsistensi lingkungan untuk legitimasinya. Pembicaraan dan keputusan dalam organisasi tindakan (atau organisasi dalam fase aksinya) mengarah pada tindakan, sedangkan *output* dari organisasi politik (atau organisasi dalam fase politiknya) adalah pembicaraan dan keputusan yang mungkin atau mungkin tidak mengarah pada

. . . kemunafikan adalah jenis perilaku mendasar dalam organisasi politik: berbicara dengan cara yang memenuhi satu permintaan, memutuskan dengan cara yang memuaskan pihak lain, dan memasok produk dengan cara yang memenuhi permintaan pihak ketiga.

tindakan.

Ada pandangan yang sama bersaing tentang budaya organisasi, seperti yang kita lihat di Aldrich (1992) dan Frost et al. (1991). Pandangan mapan menafsirkannya sebagai subsistem organisasi yang perlu diciptakan dan dipelihara oleh manajer melalui penyebaran dan manipulasi nilai, norma, ritus, dan simbol. Pandangan alternatif berpendapat bahwa budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki oleh suatu organisasi, tetapi memang demikian adanya.

Sama seperti banyak manajer membiarkan asumsi mereka tidak tertangani dan tidak dinyatakan, diterima begitu saja, sehingga tindakan mereka tampak bagi diri mereka sendiri dan orang lain berdasarkan alasan dan kebutuhan organisasi,

demikian juga banyak ahli teori. Banyak ahli teori tradisional tidak menyatakan bahwa organisasi yang mereka tulis ada dalam sistem ekonomi kapitalis dan harus memenuhi kebutuhan modal. Mereka mengabaikan kebutuhan material dan status dari pemilik dan manajer, dan emosi mereka (Fineman, 1993) dan diri moral (Watson, 2000). Banyak juga yang buta gender dan menerima begitu saja pandangan dunia laki-laki tentang organisasi. Isu-isu ini cenderung diidentifikasi dan dibahas hanya oleh para penulis yang ingin membujuk pembaca mereka untuk interpretasi organisasi yang berbeda (misalnya, Braverman, 1974; Hearn et al., 1989; Calas dan Smircich, 1992).

Konteks yang lebih luas dari HRM

Mendefinisikan konteks yang lebih luas

Berhenti
dan
berpikir

Pada penutupan Pendahuluan beberapa konsep terminologi yang relevan dengan pemahaman konteks dicatat. Pernahkah Anda mengetahui konsep-konsep ini dalam diskusitentang konteks langsung HRM ini?

Definisi konteks HRM yang lebih luas dapat mencakup topik yang tak terhitung banyaknya (dari, misalnya, demografi hingga globalisasi) dan perspektif jangka panjang (dari organisasi tenaga kerja di prasejarah, seperti di Stonehenge, dan seterusnya). Jangkauan yang begitu luas, bagaimanapun, hanya dapat dicakup secara asal-asalan di sini, yang akan membuat latihan tersebut relatif tidak bernilai. Lebih tepat untuk memberikan contoh beberapa elemen yang berpengaruh dan bagaimana mereka mempengaruhi HRM, dan untuk mendorong Anda untuk mengidentifikasi orang lain untuk diri Anda sendiri. Anda dapat membaca tentang beberapa di antaranya di Bab 4 dan 7.

Aktivitas

Aktivitas Kembali ke model HRM yang disajikan dalam Bab 1 dan, bekerja baik secara individu atau dalam kelompok, mulai menguraikan berbagai elemen kontekstual yang mereka sertakan. Lihat, misalnya, pada gaya eksternal dari 'model pencocokan' yang diilustrasikan dalam Bab 1, Gambar 1.1.

1. Apa secara rinci unsur-unsur kekuatan ekonomi, politik dan budaya pada saat Devanna et al. sedang menulis? Apa jadinya mereka sekarang?
2. Elemen apa lagi yang akan Anda tambahkan ke dalamnya, baik dulu maupun sekarang?
3. Apa hubungan di antara mereka, baik dulu dan sekarang?
4. Dan apa, menurut Anda, pengaruh mereka terhadap HRM, baik dulu maupun sekarang?

Gema dari konteks yang lebih luas

Di sini fokusnya adalah pada peristiwa-peristiwa yang jauh dari bidang sosial- politik yang bagaimanapun telah mempengaruhi pengelolaan hubungan kerja dan masih mempengaruhinya secara tidak langsung. Meskipun apa yang berikut ini bukan analisis lengkap dari pengaruh ini, ini menggambarkan bagaimana bidang HRM beresonansi dengan peristiwa dan ide dari konteksnya yang lebih luas.

Perang Dunia Pertama dan Kedua

Dua perang dunia, meskipun jauh dalam waktu dan dihapus dari area aktivitas HRM, namun mempengaruhinya dengan cara yang dapat diidentifikasi dengan jelas dan sangat penting, beberapa langsung dan beberapa tidak langsung. Efek ini dapat diklasifikasikan dalam hal perubahan sikap manajer terhadap

tenaga kerja, perubahan praktik manajemen tenaga kerja, pengembangan teknik personel, dan pengembangan profesi personel. Kami sekarang akan memeriksa ini, dan kemudian mencatat bagaimana beberapa hasil dari Perang Dunia Kedua berlanjut, secara tidak langsung, untuk mempengaruhi HRM.

Perubahan sikap manajer terhadap tenaga kerja

Menurut Child (1969:44), dampak Perang Dunia Pertama terhadap industri mempercepat perubahan sikap terhadap kontrol tempat kerja yang telah dimulai sebelum tahun 1914. Perkembangan gerakan penjaga toko selama perang meningkatkan permintaan untuk kontrol pekerja; ada 'kecaman terhadap metode yang lebih tua dan lebih keras dalam mengelola tenaga kerja'. Pengakuan akan perlunya perbaikan kondisi kerja di pabrik-pabrik amunisi dilanjutkan dalam debat rekonstruksi pascaperang: Child (1969: 49) mengutip pamflet Kementerian Rekonstruksi yang menyarankan bahwa 'majikan yang baik mendapat untung dari "kebaikannya"'. Hasil dari berbagai perubahan ini adalah demokratisasi yang lebih besar di tempat kerja (terlihat, misalnya, dalam dewan kerja) dan, untuk 'sejumlah pengusaha terkemuka', kesediaan 'untuk meninggalkan metode otokratis dalam mengelola karyawan' dan 'untuk memperlakukan tenaga kerja berdasarkan kriteria manusia daripada kriteria pasar komoditas' (hlm. 45-46). Nilai-nilai baru ini menjadi tergabung dalam apa yang muncul sebagai

tubuh khas dari pemikiran manajemen, praktik dan ideologi (lihat Daftar Istilah dan bagian selanjutnya tentang 'Cara melihat dan berpikir'), di mana teori dan praktik kemudian didirikan.

Mengubah praktik manajemen tenaga kerja

Kebutuhan untuk mempekerjakan dan mengerahkan tenaga kerja secara efektif menyebabkan meningkatnya perhatian pada kondisi dan praktik kerja selama kedua perang; perubahan yang diperkenalkan kemudian berlanjut, dan berinteraksi dengan perubahan sosial lainnya yang terjadi setelah perang (Child, 1969). Misalnya, Komite Pekerja Amunisi Kesehatan, yang mendorong studi sistematis tentang faktor manusia dalam stres dan kelelahan di pabrik-pabrik amunisi selama Perang Dunia Pertama, digantikan pada tahun 1918 oleh Dewan Riset Kelelahan Industri (DSIR, 1961; Child, 1969). ; Mawar, 1978). Selama periode rekonstruksi pascaperang, majikan progresif menganjurkan tingkat upah minimum, jam kerja yang lebih pendek dan peningkatan keamanan kepemilikan (Child, 1969). 'Penggunaan tenaga kerja yang tepat baik dalam memobilisasi bangsa atau mempertahankan ekonomi perang setelah cadangan kekuatan sepenuhnya dikerahkan' adalah kebijakan nasional selama Perang Dunia Kedua (Moxon, 1951). Sebagai contoh kebijakan ini, Moxon menyebutkan pekerjaan paruh waktu bagi wanita yang sudah menikah, pertumbuhan layanan medis pabrik, kantin, penitipan anak, dan cuti khusus.

Pengembangan teknik personel

Kedua perang mendorong penerapan teknik psikologis untuk seleksi dan pelatihan, dan merangsang pengembangan pendekatan baru. Rose (1978: 92) menyarankan bahwa, pada tahun 1917, tentara Amerika menguji dua juta orang untuk mengidentifikasi 'subnormal dan bahan perwira'. Seymour (1959: 7-8) menulis tentang Perang Dunia Kedua:

Kebutuhan untuk melatih jutaan pria dan wanita untuk dinas pertempuran menyebabkan studi yang lebih rinci tentang keterampilan yang diperlukan untuk menangani senjata modern, dan pemahaman kita tentang keterampilan manusia sangat bermanfaat. . . Demikian pula, kekurangan tenaga kerja di industri dipimpin. . . ke eksperimen yang ditujukan untuk melatih pekerja amunisi ke tingkat keluaran yang lebih tinggi dengan lebih cepat

Perang selanjutnya mempengaruhi perkembangan desain peralatan yang ergonomis, dan mendorong kolaborasi para insinyur, psikolog, dan ilmuwansosial lainnya (DSIR, 1961). Urgensi perang memastikan bahwa perhatian dan sumber daya difokuskan pada kegiatan yang sangat penting bagi bidang pekerjaan, sementara skala operasi menjamin ketersediaan untuk pengujian sejumlah kandidat jauh melebihi yang biasanya tersedia untuk psikolog yang melakukan penelitian.

Pengembangan profesi kepegawaian

Sangat signifikan, Perang Dunia Kedua memiliki pengaruh besar pada perkembangan profesi personalia. Menurut Moxon (1951:7), tujuan dari kebijakan perang nasional adalah:

(i) untuk memastikan bahwa setiap warga negara dapat dimanfaatkan secara maksimal, (ii) untuk memastikan bahwa kondisi kerja dan kehidupan sepuas mungkin, (iii) untuk memastikan bahwa hak-hak individu dilindungi secara wajar dan semangat demokrasi dilestarikan. Pertumbuhan manajemen personalia adalah akibat langsung dari penjabaran kebijakan nasional ini oleh setiap industri dan oleh setiap pabrik dalam suatu industri

Child (1969: 11) melaporkan bagaimana perhatian pemerintah pada tahun 1940 tentang praktik dan kondisi kerja yang sesuai.

mengarah pada tindakan langsung pemerintah yang memberlakukan penunjukan petugas personalia di semua pabrik kecuali pabrik kecil dan ketentuan wajib fasilitas kesejahteraan minimum.

Moxon (1951) mengomentari 'peningkatan empat kali lipat dalam jumlah manajer personalia yang berlatih' saat ini (hal. 7). Child (1969) mencatat keanggotaan dari apa yang akan menjadi Institut Manajemen Personalia sebagai 760 pada tahun 1939, dan 2993 pada tahun 1960 (hal. 113). Dia juga mencatat peningkatan serupa di badan manajemen lainnya. (Institut ini sekarang telah menjadi Institut Personalia dan Pengembangan Chartered, dengan keanggotaan 124.000 pada tahun 2006.)

Rekonstruksi Jepang pascaperang

Sub bagian ini sejauh ini telah mencatat beberapa pengaruh langsung yang dimiliki dua perang dunia terhadap bidang HRM. Sekarang menunjuk pada pengaruh tidak langsung dan masih berlanjut. Landasan filosofi dan praktik manajemen kualitas total, yang menjadi signifikan baru-baru ini dalam HRM, diletakkan selama Perang Dunia Kedua. Edward Deming dan Joseph Juran adalah konsultan untuk Departemen Pertahanan AS dan selama Perang Dunia Kedua menjalankan kursus tentang pendekatan baru mereka untuk kontrol kualitas bagi perusahaan yang memasok persenjataan tentara (Pickard, 1992). Hodgson (1987: 40) melaporkan bahwa:

Sejumlah besar persenjataan inovatif dan efektif diproduksi oleh angkatan kerja yang kekurangan keterampilan atau pengalaman manufaktur dalam masa depresi.

Setelah perang, Amerika 'bisa menjual semua yang bisa diproduksinya' dan, karena diyakini bahwa 'meningkatkan kualitas menambah biaya', karya Deming dan Juran diabaikan di Barat. Namun, Deming menjadi penasihat Komando Tertinggi Kekuatan Sekutu dan anggota tim yang memberi nasihat kepada Jepang tentang rekonstruksi pascaperang (Hodgson, 1987: 40–41). Dia mengatakan kepada mereka bahwa 'negara mereka yang dilanda perang akan menjadi kekuatan utama dalam perdagangan internasional' jika mereka mengikuti pende-

katannya terhadap kualitas. Mereka lakukan. Organisasi-organisasi Barat sejak itu meniru filosofi dan praktik kualitas yang terbukti sangat sukses di Jepang dan yang sekarang menonjol di antara keasyikan manajer sumber daya manusia (lihat, misalnya, Bab 14).

Berhenti
dan
berpikir

Apa peristiwa-peristiwa sosio-politik lain yang memengaruhi HRM?

Pengaruh kontemporer pada HRM

Kedua topik yang akan diperiksa sekarang juga berasal dari bidang yang jauh dari bidang HRM namun demikian mempengaruhinya. Akan tetapi, kedua aspek ini berbeda dengan yang diperiksa di atas. Pertama, mereka milik terutama dunia ide, daripada tindakan. Kedua, sedangkan pengaruh-pengaruh yang dibahas atas berkontribusi pada pengembangan pemikiran dan praktik yang bersifat bertahap, mereka yang dibahas di bawah memiliki potensi untuk mengacaukan dan mungkin mengacaukan pemikiran yang telah mapan, dan oleh karena itu berlatih. Ketiga, perang dunia adalah, bagi kita, sejarah: penafsirannya memiliki sekarang menjadi mapan dan, dalam tingkat yang besar, diterima secara umum (meskipun selalu terbuka untuk pertanyaan: lihat bagian berikutnya 'mendefinisikan realitas bagi orang lain'). Namun, apa yang dibahas berikut adalah gagasan dari zaman kita sendiri, yang

belum sepenuhnya terbentuk atau dipahami. Mereka berdua berasal di bidang di luar ilmu sosial, tetapi telah diperkenalkan ke dalamnya karena potensi mereka signifikansi untuk pemahaman fenomena sosial.

'Post-modern'

Itu terjadi di bidang seni dan arsitektur, yang pada awalnya ada abad kedua puluh awalpemikiran dan ekspresi yang dianggap sebagai 'modernisme', bahwa pendekatan baru tertentu datang yang diberi nama 'modern'. Pada waktunya, konsep 'modernisme' dan 'pascaperan' menyebar ke seluruh bidang kebudayaan (Harvey, 1990) dan ilmu sosial. Akan tetapi, 'pascaperang' terbukti sebagai konsep yang menantang dan meresahkan bagi mereka yang bergaul. Jadi, apakah itu merupakan kelanjutan dari atau pemisahan dengan masa lalu? Atau apakah itu merujuk pada perspektif tertentu, dan kritis, yang Hassard(1993) sebut 'posisi epistemologis' (lihat sarung tangan)? Banyak orang, seperti Legge (1995), membedakan hal ini dari era 'pasca-modern' menghilangkan hifa ('modern modern '). Contoh dari penafsiran epochal adalah Clegg (1990: 180- 181) pembahasan tentang organisasi 'pascapender', karakteristik yang dia identifikasi dengan membedakannya organisasi 'modern'. Misalnya, dia menyarankan bahwa yang terakhir (yaitu, organisasi yang kita sudah kenal sampai dekade terakhir abad kedua puluh) adalah kaku, pasar massa yang

dikendalikan dan dirancang dengan teknologi determinisme; Pekerjaan mereka'sangat berbeda, demandan de-terampil'. Bagaimanapun, organisasi 'pasca-modern' adalah fleksibel, pasar niche alamat, dan premis pada pilihan teknologi; Pekerjaan mereka adalah'sangat berbeda, demarkasi dan multi'. Sejak analisis Clegg, hierarki organisasi 'modern' sering dikontraskan dengan jaringan 'pasca-modern'.

Hal ini kurang mudah untuk pin 'postmodernisme' sebagai posisi epistemologis tapi, dalam singkat, itu seperti tanggapan anak kecil atas' pakaian baru kaisar '. Sedangkan 'modernisme' didasarkan pada kepercayaan bahwa ada kebenaran obyektif universal yang dapat kita peroleh mengetahui melalui pendekatan ilmiah dan rasional (meskipun sering'pascaperang' menyoroti makna penting khotbah. "Mengapa kita merasa begitu menyenangkan berbicaritentang organisasi sebagai struktur tapi tidak sebagai awan, sistem tapi tidak lagu, lemah atau kuat tapi tidak lembut atau penuh gairah? '(Gergen, 1992: 207).

Alasannya, Gergen terus mengatakan, adalah bahwa kita mencapai pemahaman dalam 'konteks yang diskursif', dan konteks organisasi memahami struktur. Sebuah ceramah adalah 'set makna, metafora, representasi, gambaran, cerita, pernyataan dan sebagainya yang dalam beberapa cara bersama-sama menghasilkan versi tertentu peristiwa '(bersendawa,1995:

48), terjemahan dari sekelompok orang tertentu. Ini memberikan bahasa dan makna yang melaluinya para anggota kelompok itu dapat menafsirkan dan membangun realitas, dan memberi mereka posisi yang dapat dikenali untuk mengadopsi subjek tertentu, dengan demikian membentuk identitas mereka sendiri, and reality (Gavey, 1989). Dengan menafsirkan posisi bersaing dalam istilah sendiri kelompok ini menutup semua kemungkinan interpretasinya, tapi sendiri. Misalnya, agar dapat mengadakan pembicaraan akademis, para akademisi harus belajar

Kosakata dan serangkaian prosedur analitis untuk 'melihat' apa yang sedang terjadi... Dalam istilah profesional yang tepat. Karena kita harus melihat hanya sebagian memerintahkan urusan kehidupan sehari-hari, yang dapat menimbulkan banyak tafsiran... Seolah-olah mereka adalah peristiwa dari jenis tertentu yang didefinisikan dengan baik. (Parker and Shotter, 1990:9)

Parker dan Shotter (1990: 2-3), dengan menggunakan perbedaan antara 'obrolan sehari-hari' dan penulisan akademis, jelaskan bagaimana standar teks akademis atas interpretasinya:

Hal yang aneh dan istimewa dari sebuah teks akademis... Apakah itu dengan menggunakan strategi tertentu dan perangkat, serta sudah menentukan arti, seseorang dapat membangun teks yang dapat dipahami (oleh mereka yang merupakan pihak dalam 'perpindahan' semacam itu) dengan cara yang sama sekali berbeda dari konteks lokal atau langsung. Komunikasi tekstual dapat (relatif) dipahami. Pembicaraan sehari-hari, di sisi lain, ditandai oleh kesamaran dan keterbukaan, fakta bahwa hanya orang - orang yang ikut serta di dalamnya yang dapat mengerti alirannya; Yang berkaitan dengan maknanya apakah tidak sepenuhnya ditentukan, mereka dinegosiasikan oleh mereka yang terlibat, di tempat, dalam hubungan kepada keadaan di mana mereka terlibat... Pembicaraan sehari-hari terletak atau terkonteksnya, dan bergantung pada situasinya (keadaannya) untuk maknanya.

Ada banyak ceramah yang diidentifikasi dalam bidang organisasi dan studi manajemen - manajerial, humanis, kritis, hubungan industri - yang memberikan penjelasan mereka sendiri dan retorika. Anda dapat menjelajahnya lebih lanjut dalam, misalnya, bab yang mengikuti, dan Clark etAl. (1994), namun anda harus tetap sadar bahwa pembicaraan akademis itu sendiri memungkinkan para penulis menjalankan kekuasaan atas produksi pengetahuan dan memengaruhi para pembaca mereka. Kesadaran ceramah juga penting untuk pemahaman organisasi:

Kehidupan organisasi terdiri dari banyak 'ceramah-ceramah' — yaitu aliran kepercayaan, pengalaman, makna dan tindakan. Setiap ceramah ini membentuk perilaku organisasi dan dari tim dan individu di dalamnya. Ceramah-ceramah ini pada gilirannya diciptakan dan dikerjakan kembali melalui tindakan individu dan kepercayaan mereka yang diungkapkan. Ini mungkin tidak banyak, tapi ini menggeser pengelolaan perubahan, misalnya, dari pandangan sederhana tentang perubahan budaya, proses dan struktur untuk salah satu mengubah aspek-aspek kehidupan organisasi dengan membangun dan membentuk kembali berbagai ceramah yang mengalir di sekitar sebuah perusahaan. (Baxter, 1999: 49)

Gagasan ceramah relevan untuk pemahaman kita tentang HRM. Dari sudut pandang dewasa ini point kita sekarang mungkin mengenali bahwa cara di mana kita pernah konseptualisasi dan mengelola hubungan pekerjaan dipengaruhi oleh 'modernisme'. Namun, Legge (1995:324-325) menganggap HRM sebagai baik 'pasca-modern' maupun 'modern'. "Dari manajerialis tampilan 'ini' post- modern 'dalam hal era dan asumsi dasarnya (HLM. 324), sedangkan' dari sudut pandang yang kritis' ini adalah 'khotbah pascaperang' (HLM. 312). HRM, dengan ambiguitas, atau yang diperdebatkan, alam, dibahas di pasal 1, muncul bersama penyebaran 'pasca-modern' organisasi dan 'epistemologi pasca-modern'. Pengakuan dari beberapa, masih ada koeksistensi bersaing realitas dan interpretasi, reinterpretasi konstan, yang eclectic, yang perhatian untuk presentasi dan re-presentasi - semua yang akan anda kenali dalam buku ini dapat diartikan sebagai terjemahan 'modern' dari debat mengenai sifat hubungan kerja. Oleh karena itu kita harus

berharap bahwa akan ada bahkan lebih, mungkin sangat berbeda, interpretasi HRM yang akan dibuat.

Berhenti
dan
berpikir

Cara David Brent, di kantor Ricky Gervais, berkomunikasi dengan stafnya. Pikirkan adalah karikatur dari khotbah manajerial. Dapatkah anda mengidentifikasi dari itu apa manajerial strategi (lihat sebelumnya) tampaknya sudah ia ikuti? The 'new science'

'Ilmu Baru'

Kita sekarang akan beralih sebentar ke sumber pengaruh lain yang mungkin ada di lapangan HRM. Apa yang disebut 'ilmu baru' berasal dari perkembangan baru ilmu alam yang menantang beberapa asumsi utama dari gagasan mekanis Newton tentang alam semesta (lihat Wheatley, 1992, untuk penjelasan yang disederhanakan). Secara tradisional, ilmu pengetahuan telah 'reduisionis' dalam analisisnya menjadi bagian-bagian dan mencari 'bahan dasar pembentuk materi' (Wheatley, 1992: 32). Itu telah diasumsikan bahwa 'kepastian, linearity, dan prediktabilitas' (Elliott dan Kiel, 1997: 1) adalah penting elemen alam semesta. Namun, penemuan baru telah mempertanyakan asumsi tersebut, yang menghasilkan teori kompleksitas dan kekacauan. Kerumitan memaksudkan 'kesiapan' suatu sistem dan ketergantungan antar komponen serta kebebasan mereka untuk berinteraksi, menyelaraskan, dan mengatur ke konfigurasi yang berhubungan '(Lee, 1997: 20).

'karena kompleksitas internal ini, gangguan acak dapat menghasilkan peristiwa yang tak terduga dan hubungan yang bergema di seluruh sistem, menciptakan pola perubahan yang baru... Namun,... Meskipun semua ketidakpastian, perintah koheren selalu [penekanan pada aslinya] munculdari acak dan permukaanChaos' (Morgan, 1997: 262). Untuk memahami kompleksitas, pendekatan baru yang mengenali utuh bukan hanya bagian- bagiannya - pendekatan holistik - dan perhatian terhadap hubungan antara bagian yang dibutuhkan, dan ini sedang dikembangkan.

Meskipun teori kompleksitas dan chaos kadang-kadang disebut sebagai 'ilmu postmodern', ini adalah 'kesalahpahaman yang umum', karena 'sementara mengakui perlunya modifikasi model sains klasik reduksionis, [teori-teori ini] tetap didasarkan pada tradisi "ilmiah"' (Price, 1997: 3). Mereka, bagaimanapun, diakui sebagai relevan dengan pemahaman sistem sosial yang kompleks. Misalnya, 'teori chaos tampaknya menyediakan sarana untuk memahami dan memeriksa banyak ketidakpastian, nonlinier, dan aspek tak terduga dari perilaku sistem sosial' (Elliott dan Kiel, 1997: 1). Literatur tentang penerapan teori-teori ini pada fenomena sosial cenderung sangat menuntut (misalnya, Eve et al.,1997; Kiel dan Elliott, 1997). Namun, Aplikasi Morgan (1997) dan Wheatley (1992) untuk organisasi lebih mudah diakses. Ada beberapa aplikasi di bidang HRM. Misalnya,

Cooksey dan Gates (1995) menggunakan dinamika non-linier dan teori chaos sebagai cara untuk mengkonseptualisasikan bagaimana praktik HRM umum diterjemahkan ke dalam hasil yang dapat diamati. Brittain dan Ryder (1999: 51) menggunakan teori kompleksitas dalam upaya mereka untuk meningkatkan penilaian kompetensi, dan menyimpulkan bahwa 'profesional SDM dan psikolog perlu menantang kepercayaan yang dianut secara luas tentang proses penilaian, menjauh dari asumsi sederhana tentang sebab dan akibat dan mengambil pandangan yang lebih kompleks dari dunia'. Cooksey dan Gates (1995) menggunakan dinamika non-linier dan teori chaos sebagai cara untuk mengkonseptualisasikan bagaimana praktik HRM umum diterjemahkan ke dalam hasil yang dapat diamati. Brittain dan Ryder (1999: 51) menggunakan teori kompleksitas dalam upaya mereka untuk meningkatkan penilaian kompetensi, dan menyimpulkan bahwa 'profesional SDM dan psikolog perlu menantang kepercayaan yang dianut secara luas tentang proses penilaian, menjauh dari asumsi sederhana tentang sebab dan akibat dan mengambil pandangan yang lebih kompleks dari dunia'. Cooksey dan Gates (1995) menggunakan dinamika non-linier dan teori chaos sebagai cara untuk mengkonseptualisasikan bagaimana praktik HRM umum diterjemahkan ke dalam hasil yang dapat diamati. Brittain dan Ryder (1999: 51) menggunakan teori kompleksitas dalam upaya mereka untuk

meningkatkan penilaian kompetensi, dan menyimpulkan bahwa 'profesional SDM dan psikolog perlu menantang kepercayaan yang dianut secara luas tentang proses penilaian, menjauh dari asumsi sederhana tentang sebab dan akibat dan mengambil pandangan yang lebih kompleks dari dunia'.

Cara Melihat Dan Berpikir

Bab ini sekarang akan mengalihkan perhatiannya ke cara kita melihat dan berpikir tentang dunia kita: cara yang menghasilkan bahasa, kode, kunci yang kita gunakan dalam membuat konsep dan mempraktikkan HRM. Pada titik inilah kita menjadi sepenuhnya sadar akan nilai merepresentasikan konteks sebagai permadani daripada sebagai bawang yang banyak kulitnya, karena di sini kita menemukan berbagai untaian makna yang digunakan oleh para manajer dan akademisi untuk dibangun – yaitu, keduanya untuk membuat dan memahami – HRM. Cara melihat ini adalah lekukan, benang sepanjang permadani yang memberikan bentuk dan tekstur dasarnya, tetapi umumnya tidak terlihat di permukaannya. Namun, mereka lebih jelas ketika kita membalik permadani, seperti yang akan kita lakukan sekarang, dan memeriksa bagaimana kita memandang realitas, membuat asumsi tentangnya, dan mendefinisikannya untuk diri kita sendiri.

Melihat kenyataan

Persepsi

Human beings cannot approach reality directly, or in a completely detached and clinical manner. The barriers between ourselves and the world outside us operate at very basic levels:

Terlepas dari kesan bahwa kita berada dalam kontak langsung dan langsung dengan dunia, persepsi kita, pada kenyataannya, dipisahkan dari kenyataan oleh rantai pemrosesan yang panjang.

(Medcof and Roth, 1979: 4)

Psikolog menunjukkan bahwa persepsi adalah proses kompleks yang melibatkan pemilihan rangsangan yang akan ditanggapi dan pengorganisasian serta interpretasinya menurut pola yang sudah kita kenali. (Anda dapat membaca lebih lanjut tentang ini di Huczynski dan Buchanan, 2002.) Dengan kata lain, kami mengembangkan seperangkat filter yang melaluinya kami memahami dunia kami. Kelly (1955) menyebutnya 'konstruksi pribadi' kita, dan mereka menyalurkan cara kita mengkonseptualisasikan dan mengantisipasi peristiwa (lihat Bannister dan Fransella, 1971).

Mekanisme pertahanan

Pendekatan kami terhadap realitas, bagaimanapun, tidak hanya melalui proses kognitif. Terlalu banyak yang dipertaruhkan bagi kita, karena definisi kita tentang realitas berimplikasi pada definisi kita tentang diri kita sendiri dan bagaimana kita ingin orang lain melihat kita. Oleh karena itu kita mempertahankan rasa diri kita – dari apa yang kita tafsirkan sebagai ancaman dari lingkungan kita atau dari dorongan batin kita sendiri – melalui apa yang disebut Freud sebagai 'mekanisme pertahanan ego' kita. Dalam studinya tentang bagaimana perilaku tersebut berubah dari waktu ke waktu, Vaillant (1977: 7) menulis:

Seringkali mekanisme tersebut analog dengan cara tiram, dihadapkan dengan sebutir pasir, menciptakan mutiara. Manusia juga, ketika dihadapkan dengan konflik, terlibat dalam perilaku yang tidak disadari tetapi seringkali kreatif.

Freudian dan non-Freudian (lihat Peck dan Whitlow, 1975: 39-40) telah mengidentifikasi banyak bentuk perilaku adaptif bawah sadar seperti itu, beberapa dianggap sehat, yang lain tidak sehat dan menyimpang. Kita mungkin tidak melakukan pertahanan 'neurotik' yang digambarkan oleh Vaillant (1977: 384–385), tetapi pendekatan yang sangat umum terhadap ancaman kompleksitas keintiman atau tanggung jawab terhadap orang lain adalah dengan memisahkan perasaan kita dari pemikiran kita. , untuk memperlakukan orang dan memang bagian dari diri kita sendiri sebagai objek daripada subjek. Adegan diatur untuk pendekatan yang terpisah, objektif dan ilmiah terhadap realitas secara umum, organisasi pada khususnya, dan kemungkinan memperlakukan manusia sebagai 'sumber daya' yang harus dikelola.

Membuat asumsi tentang kenyataan

Kami mencatat sebelumnya bahwa istilah 'manajemen sumber daya manusia' menghadapkan kita dengan asumsi. Ini seharusnya membuat kita menyadari bahwa teori dan praktik hubungan kerja bersandar pada asumsi. Asumsi yang akan diperiksa di sini bahkan lebih mendasar karena mereka membentuk cara kita berpikir. Beberapa tertanam begitu dalam sehingga sulit untuk diidentifikasi dan diungkapkan, tetapi

mereka tetap diwujudkan dalam cara kita mendekati kehidupan. Mereka termasuk cara kita membuat konsep, berteori tentang dan mengelola hubungan kerja, sehingga asumsi kita memiliki implikasi penting untuk interpretasi kita tentang HRM.

Menulis tentang teori konstruksi pribadi Kelly (1955), Bannister dan Fransella (1971: 18) berpendapat:

kita tidak dapat menghubungi realitas bebas interpretasi secara langsung. Kita hanya dapat membuat asumsi tentang apa realitas itu dan kemudian melanjutkan untuk mencari tahu seberapa berguna atau tidak bergunanya asumsi tersebut.

Namun, kami telah mengembangkan asumsi kami sejak lahir, dan mereka telah disempurnakan dan diperkuat oleh sosialisasi dan pengalaman sehingga, umumnya, kami bahkan tidak menyadarinya. Oleh karena itu, kami tidak secara umum menyibukkan diri dengan epistemologi, teori pengetahuan, dan kami menemukan pembahasan masalah filosofis sulit untuk diikuti. Namun demikian, kita tidak diragukan lagi membuat asumsi yang signifikan tentang 'apa yang mungkin untuk diketahui, bagaimana kita dapat yakin bahwa kita mengetahui sesuatu' (Heather, 1976: 12-13). Asumsi ini mendukung pemikiran dan berkontribusi pada filter persepsi: oleh karena itu asumsi tersebut membingkai setiap pemahaman tentang dunia, termasuk cara peneliti, ahli teori, dan praktisi menafsirkan HRM. 'Hipotesis dunia' Pepper (1942) membantu kita membedakan beberapa asumsi mendasar yang berbeda yang dapat dibuat

tentang dunia. Dia mengklasifikasikannya sebagai dua pasang asumsi terpolarisasi. Pasangan pertama adalah tentang alam semesta. Di satu kutub adalah asumsi bahwa ada alam semesta yang teratur dan sistematis, 'di mana fakta-fakta terjadi dalam urutan tertentu, dan di mana, jika cukup diketahui, mereka dapat diprediksi, atau setidaknya dijelaskan' (Pepper, 1942: 143). Di kutub lain, alam semesta dipahami sebagai 'keutuhan yang mengalir dan tak terputus' (Morgan, 1997: 251), dengan 'ketidaktentuan nyata di dunia' (Harré, 1981: 3), di mana ada 'banyak fakta tercerai-berai dan tidak harus saling menentukan sampai tingkat tertentu' (Pepper, 1942: 142-143). Polaritas kedua Pepper adalah tentang bagaimana kita mendekati alam semesta: melalui analisis.

Pemikiran Barat berdiri di kutub pertama dalam kedua pasang asumsi: dibutuhkan pendekatan analitis terhadap apa yang dianggap sebagai alam semesta yang teratur. Oleh karena itu 'kita diajarkan untuk memecahkan masalah, memecah-belah dunia' (Senge, 1990: 3); kami memeriksa bagian-bagian tersebut secara terpisah dari konteksnya dan dari satu sama lain, 'unit perilaku, tindakan, atau pengalaman yang memilukan dari satu sama lain' (Parker, 1990: 100). Pendekatan-pendekatan ini, yang mendukung positivisme yang dibahas dalam subbagian berikutnya, membawa kami dalam penelitian kami untuk memeriksa dunia yang kami tafsirkan sebagai

Abstrak, terfragmentasi, prakategori, standar, terpisah dari konteks atau relevansi pribadi dan lokal, dan dengan maknanya didefinisikan dan dikendalikan oleh peneliti .(Mishler, 1986: 120)

Sebaliknya, dan relevansi khusus untuk bab ini, adalah 'kontekstualisme', hipotesis dunia Pepper yang mendukung asumsi di kutub kedua dari kedua pasangan di atas. Ini menganggap peristiwa dan tindakan sebagai proses yang dijalin ke dalam konteksnya yang lebih luas, dan karenanya harus dipahami dalam hal banyaknya interkoneksi dan keterkaitan dalam konteks itu. Inilah yang coba disampaikan oleh metafora permadani kami. Kita dapat menggunakan metafora lebih lanjut untuk melihat sekilas betapa berbedanya pandangan ini dari pemahaman ortodoks kita tentang dunia: dari sudut pandang pengguna, yang terakhir seperti menggunakan perpustakaan, sedangkan yang pertama lebih seperti menggunakan internet (Collin, 1997). Informasi di perpustakaan disusun dan diklasifikasikan oleh para ahli dalam sistem hierarkis menurut konvensi yang disepakati; pengguna harus mengikuti sistem itu, menerjemahkan kebutuhan mereka akan informasi ke dalam bentuk yang dikenali oleh sistem itu. Internet, bagaimanapun, adalah jaringan terbuka penyedia informasi, non-linear, terus berubah dan berkembang. Ini memberi pengguna banyak koneksi potensial untuk diikuti sesuka hati dan, terlebih lagi, kesempatan untuk berpartisipasi melalui dialog dengan situs

web yang ada atau melalui pembuatan halaman web mereka sendiri.

Perbedaan mendasar seperti antara hipotesis dunia Pepper pasti mengarah pada cara yang sangat berbeda dalam melihat dan berpikir tentang realitas dan, memang, memahami peran kita sendiri di alam semesta. Namun, kita jarang menyadari atau memiliki alasan untuk mempertanyakan asumsi terdalam kita. Pendekatan ortodoks kita tidak hanya menghalangi pengenalan kita terhadap isu-isu epistemologis ini, tetapi proses sosialisasi dan pendidikan dalam masyarakat tertentu mendorong anggotanya ke arah tertentu (walaupun beberapa mungkin menyimpang dari jalan raya ke jalan-jalan kecil atau, seperti penulis buku ini). Zen dan Seni Perawatan Sepeda Motor (Pirsig, 1976), menjadi apa yang dianggap sebagai tanah tandus). Akan lebih mudah untuk membedakan isu-isu ini dalam kontras yang ditawarkan oleh posisi epistemologis yang diadopsi dalam masyarakat lain. Kita bisa, misalnya, mengenali lebih banyak asumsi kita sendiri yang tertanam secara mendalam ketika kita menemukan pandangan dunia yang sangat berbeda dalam catatan seorang antropolog (Castaneda, 1970) tentang magangnya kepada seorang penyihir Yaqui. Tentang ini, Goldschmidt (1970: 9-10) menulis:

Antropologi telah mengajarkan kita bahwa dunia didefinisikan secara berbeda di tempat yang berbeda. Bukan hanya orang memiliki kebiasaan yang berbeda; bukan hanya orang yang percaya pada dewa yang berbeda dan mengharapkan nasib post-mortem yang berbeda. Sebaliknya, dunia orang-orang yang berbeda memiliki bentuk yang berbeda. Pengandaian yang sangat metafisik berbeda: ruang tidak sesuai dengan geometri Euclidean, waktu tidak membentuk aliran searah yang berkelanjutan, sebab-akibat tidak sesuai dengan logika Aristoteles, manusia tidak dibedakan dari non-manusia atau kehidupan dari kematian, seperti dalam dunia . . . Pentingnya memasuki dunia selain dunia kita sendiri – dan karenanya dari antropologi itu sendiri – terletak pada kenyataan bahwa pengalaman membawa kita untuk memahami bahwa dunia kita sendiri juga merupakan konstruksi budaya. Dengan mengalami dunia lain, maka, kita melihat milik kita apa adanya. . .

Sebagian besar utas epistemologis dalam permadani yang dibahas dalam bab ini mencerminkan ortodoksi Barat. (Perhatikan bagaimana ortodoksi Barat telah menggunakan hegemoni (lihat Daftar Istilah dan di bawah) atas pemikiran non-Barat (Stead dan Watson, 1999).) Dan ortodoksi ini sendiri mungkin secara bertahap berubah; beberapa komentator berpendapat bahwa telah mencapai 'titik balik' (Capra, 1983), bahwa mereka dapat mendeteksi tanda-tanda 'pergeseran paradigma' (lihat Daftar Istilah). Memang, selama dekade terakhir ini telah muncul perkembangan baru dalam ilmu alam (lihat 'ilmu baru' di atas), dan di tempat lain (lihat pemikiran feminis: di bawah) yang menantang ortodoksi.

Berhenti
dan
berpikir

Bagaimana Anda bisa menggunakan ide Pepper untuk menjelaskan tantangan 'postmodernisme' dan 'ilmu baru' terhadap pemikiran konvensional?

Bab ini sekarang akan beralih ke tingkat pemikiran kita yang lebih mudah diakses, lebih mudah untuk diidentifikasi dan dipahami, meskipun sekali lagi kita biasanya tidak terlalu memperhatikannya.

Mendefinisikan realitas untuk diri kita sendiri

Perbedaan antara posisi epistemologis di atas dan sikap filosofis yang diperiksa di sini tampak sangat kabur (Heather, 1976; Checkland, 1981). Tentu saja ada kesamaan yang cukup besar antara beberapa 'hipotesis dunia' Pepper (1942) dan pendekatan-pendekatan yang disebutkan di bawah ini. Diskusi di sini akan dibatasi pada aspek pendekatan yang relevan dengan pemahaman kita tentang konsep dan praktik seperti HRM.

Pemikiran ortodoks

Yang kami maksud dengan ortodoksi adalah opini-opini yang 'benar' atau yang diterima saat ini yang ditanamkan pada mayoritas anggota dalam masyarakat mana pun melalui proses sosialisasi dan pendidikan dan dipertahankan melalui sanksi terhadap penyimpangan. Dalam masyarakat kita, misalnya, kebanyakan orang secara tradisional mempercayai rasionalitas dan 'pengobatan ortodoks' dan memiliki keraguan tentang

paranormal dan 'pengobatan alternatif'. Kami umumnya tidak mempertanyakan keyakinan ortodoks kami: mereka 'beralasan', mereka bekerja, semua orang berpikir dengan cara yang sama. Oleh karena itu, menurut definisi, kami tidak terlalu memperhatikan mereka, atau mempertimbangkan bagaimana mereka membingkai interpretasi yang kami buat tentang dunia kami, atau alternatif lain apa yang mungkin ada. Oleh karena itu, sekarang kita pertama-tama akan memeriksa ortodoksi ini dan kemudian beberapa alternatif untuk itu.

Aktivitas

Baik sendiri atau dalam kelompok, buatlah daftar ciri-ciri ortodoksi Barat yang telah disebutkan dalam bab ini.

Pendekatan ortodoks dalam pemikiran Barat didasarkan pada positivisme. Positivisme membentuk dasar metode ilmiah, dan menerapkan prinsip-prinsip rasional dan teratur dari ilmu-ilmu alam untuk urusan manusia pada umumnya. Ini memanifestasikan dirinya (lihat Heather, 1976; Rose, 1978: 26) dalam perhatian terhadap objektivitas, dalam pembangunan hipotesis yang dapat diuji, dalam pengumpulan data empiris, dalam pencarian hubungan sebab akibat dan dalam kuantifikasi. Oleh karena itu, tidak nyaman dengan pengalaman subjektif, dan upaya untuk menjaga jarak antara peneliti dan yang dipelajari (disebut 'subyek', meskipun lebih dianggap sebagai objek). Misalnya, pandangan Barat adalah bahwa individu

memiliki (bukannya) diri, yang merupakan objek alami, terbatas, tereifikasi, sangat individual, dan otonom (lihat Collin, 1996).

Kita dapat merasakan peran positivisme dalam ortodoksi dalam kontras yang ditarik Kelly antara asumsi yang mendasari teori konstruksi pribadinya (lihat sub bagian sebelumnya) dan sains ortodoks:

Seorang ilmuwan . . . bergantung pada fakta-faktanya untuk memberikan bukti akhir dari proposisinya. . . nugget kebenaran yang bersinar ini. . . Untuk menyarankan [seperti yang dilakukan Kelly] . . . bahwa rekonstruksi manusia lebih lanjut dapat sepenuhnya mengubah penampilan fragmen berharga yang telah dia kumpulkan , serta arah argumen mereka, adalah untuk mengancam kesimpulan ilmiahnya, posisi filosofisnya, dan bahkan keamanan moralnya. . . asumsi kami bahwa semua fakta adalah subjek. . . untuk konstruksi alternatif tampak sebagai subyektif bersalah dan berbahaya subversif untuk pendirian ilmiah. (dikutip dalam Bannister dan Fransella, 1971: 17-18)

Positivisme telah menginformasikan sebagian besar penelitian ilmu sosial, yang pada gilirannya telah mereproduksi, melalui jenis pengetahuan baru yang dihasilkan, ortodoksi Barat. Oleh karena itu, 'memerintah' dalam banyak penelitian HRM (Legge, 1995: 308). Akan menjadi jelas dari diskusi tentang konteks langsung HRM bahwa banyak manajer dan ahli teori manajemen mendukungnya. Ini mendukung banyak kegiatan organisasi seperti tespsikometri untuk pemilihan dan model perencanaan sumber daya manusia.

Alternatif yang menantang

Ada beberapa alternatif cara berpikir yang menantang ortodoksi, dan Anda dapat membaca lebih lanjut tentangnya di Denzin dan Lincoln (1994). Pendekatan yang diuraikan di sini berbeda satu sama lain, memiliki asal yang berbeda dan, sampai batas tertentu, nilai dan konstituen, meskipun mereka sebagian besar serupa dalam penentangannya terhadap positivisme. Namun, penting untuk dicatat bahwa hanya bentuk pemikiran feminis dan sistem non-positivis yang dibahas di sini: dengan kata lain, ada juga versi positivis.

Aktivitas

Baik sendiri atau dalam kelompok, buatlah daftar ciri-ciri ortodoksi Barat yang telah disebutkan dalam bab ini

Fenomenologi, konstruktivisme dan konstruksionisme sosial

Ketiga pendekatan ini sangat kontras dengan positivisme, yang tidak memperhatikan realitas objektif, tetapi dengan pengalaman hidup subjektif kita tentangnya.

Fenomenologi berkaitan dengan pemahaman pengalaman sadar individu. Daripada menganalisis ini menjadi bagian-bagian, dibutuhkan pendekatan holistik. Ia mengakui pentingnya subjektivitas, yang positivisme tundukkan pada objektivitas. Peneliti fenomenologis mencoba untuk membuat eksplisit fenomena sadar dari pengalaman orang-orang yang mereka pelajari, mencari akses ke mereka secara empatik,

melalui makna bersama dan antar- subjektivitas. Ini bukan pendekatan biasa di bidang HRM dan manajemen (Sanders, 1982), meskipun kadang-kadang dibahas dalam studi penelitian kualitatif.

Konstruktivisme juga berkaitan dengan pengalaman individu, tetapi dengan penekanan pada proses kognitif individu: 'setiap individu secara mental membangun dunia pengalaman ... pikiran bukanlah cermin dunia sebagaimana adanya, tetapi berfungsi untuk menciptakan dunia seperti yang kita kenal.' (Gergen, 1999: 236). (Perhatikan bahwa beberapa konstruktivis tampaknya mempertahankan sesuatu dari pendekatan positivis).

Konstruksionisme sosial berpendapat bahwa realitas objektif tidak dapat diketahui secara langsung (dan karenanya kita tidak dapat mengetahui apakah itu ada). Realitas yang kita ketahui dikonstruksi secara sosial: kita mengkonstruksinya melalui bahasa, wacana (lihat sebelumnya), dan interaksi sosial.

Aktivitas Manusia dalam proses sosial terus menerus menciptakan dunia sosial dalam interaksinya dengan orang lain. Mereka sedang menegosiasikan interpretasi mereka tentang realitas, interpretasi ganda itu pada saat yang sama membentuk realitas itu sendiri. (Checkland, 1981: 277)

Untuk memahami pengalaman kita, kita harus menafsirkan dan menegosiasikan makna dengan orang lain. Tidak ada makna objektif tunggal tetapi, Hoffman (1990: 3) menyarankan,

seperangkat makna yang berkembang yang muncul tanpa henti dari interaksi antara orang-orang. Makna- makna ini tidak terikat pada tengkorak dan mungkin tidak ada di dalam apa yang kita anggap sebagai 'pikiran' individu. Mereka adalah bagian dari aliran umum dari narasi yang terus berubah.

Pengetahuan dengan demikian merupakan fenomena sosial (Hoffman, 1990), dan bahasa, daripada menggambarkan realitas objektif, itu sendiri membangun makna. Weick (1979: 1) mengutip sebuah cerita bisbol yang menggambarkan hal ini dengan baik:

Tiga wasit tidak setuju tentang tugas memanggil bola dan pukulan. Yang pertama berkata, 'Saya menyebut mereka apa adanya.' Yang kedua berkata, 'Saya memanggil mereka seperti yang saya lihat. Wasit ketiga dan terpandai berkata, 'Mereka bukan apa-apa sampai saya memanggil mereka.'

Seperti yang juga disarankan oleh kontekstualisme Pepper (1942), yang dibahas sebelumnya, pandangan tentang konstruksi sosial makna ini menyiratkan bahwa kita tidak dapat memisahkan diri kita dari realitas yang kita ciptakan: 'manusia [sic] adalah binatang yang tergantung dalam jaring-jaring signifikansi yang telah dia putar sendiri' (Geertz, 1973: 5). Sekali lagi seperti kontekstualisme, pendekatan ini menekankan pentingnya perspektif, posisi dari mana interpretasi dibuat (ingat iklan Guardian di awal bab ini?). Lebih jauh, itu juga menarik perhatian pada cara di mana beberapa orang berupaya memaksakan interpretasi mereka, dan dengan demikian mendefinisikan realitas, yang lain, dengan hasil bahwa orang-

orang yang kurang kuat tidakberdaya, diabaikan, tetap diam, dibiarkan tanpa 'suara. ' (Mishler, 1986; Bhavnani, 1990). Ini adalah titik di mana bab ini akan kembali nanti.

Sementara konstruksi sosial makna muncul sebagai gagasan yang sangat abstrak, hal itu terlihat dalam kehidupan sehari-hari dalam cerita yang kita ceritakan: naratif adalah bagaimana kita membuat makna (Polkinghorne, 1988). 'Kami bermimpi dalam narasi, melamun dalam narasi, mengingat, mengantisipasi, berharap, putus asa, percaya, ragu, merencanakan, merevisi, mengkritik, membangun, bergosip, belajar, membenci, dan mencintai dengan narasi' (Hardy, 1968: 5). Mendengarkan narasi adalah pendekatan yang semakin disukai oleh mereka yang mencoba memahami organisasi (Gabriel, 2000).

Berhenti
dan
berpikir

Dapatkan Anda mengidentifikasi perspektif konstruksionis sosial di antara interpretasi bersaing organisasi dan manajemen yang dibahas sebelumnya dalam bab ini?

Pemikiran feminis

Pemikiran feminis, yang mengakui perbedaan antara pandangan dunia perempuan dan laki-laki, menantang apa yang semakin dianggap sebagai pandangan dunia laki-laki dari pendekatan

Strategi agen mengurangi ketegangan dengan mengubah dunia tentangnya; persekutuan mencari persatuan dan kerja sama sebagai cara untuk menghadapi ketidakpastian. Sementara agensi memanifestasikan dirinya dalam fokus, ketertutupan dan pemisahan, persekutuan dicirikan oleh kontak, keterbukaan dan fusi. (Marshall, 1989: 289).

positivis (Gilligan, 1982; Spender, 1985). Studi penting Gilligan (1982) menyimpulkan bahwa wanita menghargai hubungan dan koneksi, sedangkan pria menghargai kemandirian, otonomi, dan kontrol. Bakan (1966) membuat perbedaan antara 'agensi' dan 'persekutuan', mengaitkan yang pertama dengan kelelakian dan yang terakhir dengan keperempuanan. Badan adalah 'ekspresi kemandirian melalui perlindungan diri, penegasan diri dan pengendalian lingkungan' (Marshall, 1989: 279), sedangkan dasar persekutuan adalah integrasi dengan orang lain.

Oleh karena itu, Marshall (1989) berpendapat, pemikiran feminis 'mewakili kritik mendasar terhadap pengetahuan sebagaimana yang dikonstruksikan secara tradisional. . . sebagian besar. . . oleh dan tentang laki-laki dan mengabaikan atau merendahkan pengalaman perempuan:

keasyikannya mencari kebenaran universal yang tidak dapat diubah, gagal menerima keragaman dan perubahan; kategorisasinya tentang dunia menjadi hal-hal yang berlawanan, menilai satu kutub dan mendevaluasi yang lain; klaim detasemen dan objektivitasnya; dan dominasi pemikiran sebab-akibat linier. Bentuk-bentuk ini mencerminkan laki-laki, pengalaman agen dan strategi untuk mengatasi ketidakpastian. Dengan membentuk teori akademik dan kegiatan penelitian, mereka membangun kekuatan dan dominasi laki-laki ke dalam struktur pengetahuan. . . (hal.281)

Calas dan Smircich (1992: 227) membahas bagaimana gender telah 'salah atau kurang terwakili' dalam teori organisasi, dan mengeksplorasi efek dari penulisan ulang. Itu akan mencakup koreksi atau penyelesaian catatan organisasi dari mana

perempuan telah absen atau dikecualikan, penilaian bias gender dalam pengetahuan saat ini, dan pembuatan teori organisasi baru yang lebih beragam yang mencakup topik yang menjadi perhatian perempuan. Hearn dkk. (1989) mengidentifikasi kekurangan serupa dalam teori organisasi dalam diskusi mereka tentang seksualitas organisasi, sementara Hopfl dan Hornby Atkinson (2000) menunjukkan asumsi gender yang dibuat dalam organisasi.

Sistem dan pemikiran ekologis

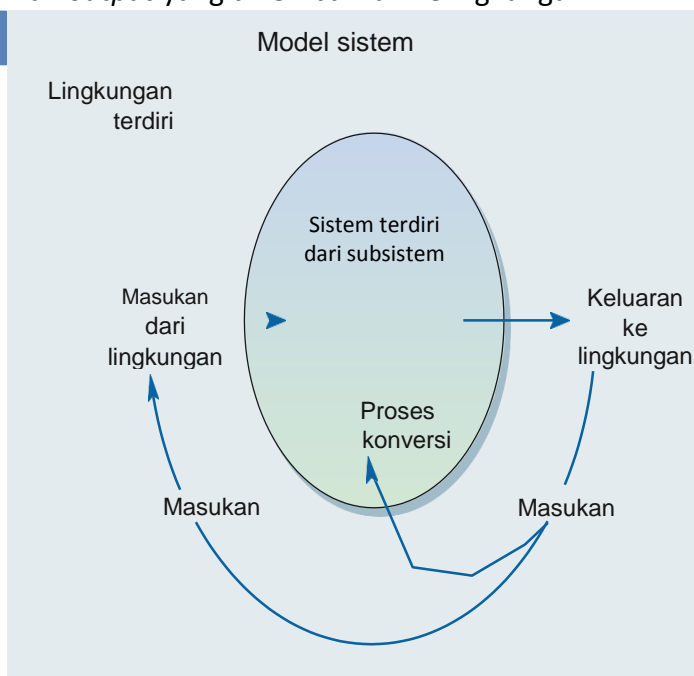
Pemikiran sistem menawarkan wawasan yang sangat berguna ke dalam pemahaman konteks. Seperti pemikiran feminis, ada pandangan positivis dan alternatif tentang sistem, tetapi di sini kita membahas yang terakhir. Checkland (1981), misalnya, menggunakan sistem bukan sebagai 'deskripsi aktivitas dunia nyata yang sebenarnya' (hal. 314) dalam 'metodologi sistem lunak', tetapi sebagai 'alat dari jenis epistemologis yang dapat digunakan dalam proses eksplorasi dalam realitas sosial' (hal. 249). (Perhatikan bahwa bukunya yang terakhir – Checkland and Scholes, 1990—memperbarui metodologi tetapi tidak mengulangi diskusi tentang dasar-dasar filosofisnya.) Seperti halnya pemikiran feminis, pemikiran sistem memberi kita perspektif yang berbeda dari pemikiran ortodoks. Hal ini memungkinkan kita untuk melihat keseluruhan daripada hanya bagian-bagiannya dan untuk mengenali bahwa kita adalah

bagian dari keseluruhan itu.

Konsep sistem menunjukkan entitas yang utuh, kompleks dan koheren, yang terdiri dari hierarki subsistem, di mana keseluruhan lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya. Banyak dari apa yang telah ditulis tentang sistem mengacu pada Teori Sistem Umum, sebuah meta-teori yang menawarkan cara untuk mengkonseptualisasikan fenomena di bidang disiplin apa pun. Sangat penting, pendekatan sistem tidak berargumen bahwa fenomena sosial adalah sistem, melainkan bahwa mereka dapat dimodelkan (dikonseptualisasikan, dipikirkan) seolah-olah mereka memiliki sifat sistemik. Oleh karena itu, konsep sistem yang digunakan dalam ilmu-ilmu sosial merupakan jenis metafora yang sangat abstrak. Namun, kami hanya dapat memberikan garis besar konsep sistem di sini: Anda akan menemukan detail lebih lanjut di Checkland (1981), Checkland dan Scholes (1990), Senge (1990) dan Morgan (1997).

Sistem mungkin 'terbuka' (seperti sistem biologis atau sosial) atau 'tertutup' terhadap lingkungannya (seperti banyak sistem fisik dan mekanis). Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.2, sistem terbuka mengimpor dari, bertukar dengan, lingkungannya apa yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuannya dan untuk bertahan hidup. Ini mengubah atau mengubah *input* ini menjadi bentuk yang menopang keberadaannya dan menghasilkan *output* yang dikembalikan ke lingkungan.

Gambar 3.2



baik sebagai imbalan untuk input lebih lanjut atau sebagai produk limbah. Lingkungan itu sendiri terdiri dari sistem lain yang juga menarik input dan mengeluarkan *output*. Oleh karena itu, perubahan di bagian-bagian terpecah dari lingkungan sistem tertentu dapat berakibat melalui lingkungan itu untuk

memengaruhinya pada akhirnya. Ada loop umpan balik yang memungkinkan sistem untuk membuat modifikasi yang sesuai untuk subsistemnya dalam lingkungan yang berubah.

Berkaca pada pendekatan manajemen yang diidentifikasi sebelumnya, sekarang kita dapat mengenali bahwa manajemen ilmiah, hubungan manusia dan mungkin juga pendekatan humanistik memperlakukan organisasi sebagai sistem tertutup, sedangkan pendekatan sumber daya manusia mengakuinya sebagai terbuka terhadap lingkungannya. Identifikasi Brunsson (1989) tentang organisasi 'aksi' dan 'politik' juga dapat dilihat sebagai pendekatan sistem terbuka.

Arti penting dari pemikiran sistem, kemudian, terletak pada kemampuannya untuk mengkonseptualisasikan realitas yang kompleks dan dinamis - sistem dan hubungan internal dan eksternalnya - dan memodelkannya dengan cara yang sederhana dan koheren yang mengandung makna dan mampu elaborasi lebih lanjut bila diperlukan. . Ini berarti bahwa kita dapat menggunakannya untuk menyimpan dalam pikiran kita ide-ide kompleks seperti yang dibahas dalam buku ini, tanpa mengurangi kesadaran kita akan kompleksitas dan keterkaitannya.

Menurut Senge (1990: 12-13), pemikiran sistem – 'disiplin kelimanya' – sangat penting untuk pengembangan

organisasi yang efektif – organisasi pembelajar (Bab 7):

Inti dari organisasi pembelajar adalah perubahan pikiran – dari melihat diri kita terpisah dari dunia menjadi terhubung dengan dunia, dari melihat masalah yang disebabkan oleh seseorang atau sesuatu 'di luar sana' menjadi melihat bagaimana tindakan kita sendiri menciptakan masalah yang kita alami. Organisasi pembelajar adalah tempat di mana orang terus-menerus menemukan bagaimana mereka menciptakan realitas mereka. Dan bagaimana mereka bisa mengubahnya.

Berhenti
dan
berpikir

Kesamaan apa yang Anda lihat antara pemikiran sistem dan 'ilmu baru'?

Oleh karena itu, pemikiran sistem memungkinkan kita untuk mengontekstualisasikan organisasi dan HRM. Ini mengkonseptualisasikan organisasi dalam hubungan yang semakin kompleks dan dinamis dengan lingkungan globalnya yang kompleks dan dinamis. Perubahan di satu bagian lingkungan – pemanasan global, panen yang buruk, perang internasional dan sipil – dapat mengubah sifat input – bahan mentah dan sumber daya lainnya – menjadi sebuah organisasi. Hal ini dapat menyebabkan perlunya penyesuaian di dalam dan di antara subsistem – strategi pemasaran baru, teknologi, praktik kerja – baik untuk memastikan keluaran yang sama atau untuk memodifikasi keluaran. Lingkungan terdiri dari organisasi lain, yang keluarannya – baik secara sengaja atau sebagai produk sampingan – merupakan masukan bagi orang lain. Namun, perubahan dalam *output*, seperti produk atau layanan baru atau

yang ditingkatkan, akan merupakan perubahan dalam masukan organisasi lain, yang mengarah ke riak penyesuaian lebih lanjut. Pertimbangkan, misalnya, bagaimana praktik kerja yang fleksibel dan pusat panggilan telah dikembangkan. Sherwood (2002) menggambarkan bagaimana menerapkan pemikiran sistem untuk masalah HRM praktis.

Aktivitas

HRM sebagai sistem terbuka

Bagaimana Anda akan merepresentasikan aktivitas HRM dari sebuah organisasi di dunia yang berubah dalam hal model sistem terbuka? Bekerja secara individu atau dalam kelompok, mengidentifikasi *inputnya* (dari manamereka berasal, dan bagaimana mereka dapat berubah), bagaimana ia mengubahnya, dan apa *outputnya* (berubah?). Apa mekanisme umpan baliknya?

Mendefinisikan realitas untuk orang lain

Bab ini telah mendefinisikan lengkungan permadani konteks sebagai cara kitamelihat dan berpikir. Sekarang akan memeriksa beberapa benang pakan – cara orang lain mendefinisikan realitas kita (atau kita mendefinisikan realitas untuk orang lain): ideologi, hegemoni, dan retorika. Ini terjalin melalui lungsin untuk menghasilkan pola dasar permadani, tetapi dengan warna dan tekstur yang berbeda, serta panjang (durasi) yang berbeda, sehingga tidak selalu muncul di seluruh permadani. Mereka merupakan pengaruh kontekstual penting pada HRM, dan sebagian menjelaskan definisi bersaing itu.

Ideologi

Gowler dan Legge (1989) mendefinisikan ideologi sebagai 'kumpulan ide yang terlibat dalam membingkai pengalaman kita, memahami dunia, diekspresikan melalui bahasa' (hal. 438). Ini memiliki fokus yang lebih sempit daripada 'cara berpikir' yang telah kita diskusikan di atas, dan dapat dilihat sebagai ortodoksi yang terlokalisasi, seperangkat ide dan keyakinan yang cukup koheren yang sering kali tidak tertandingi:

Ideologi beroperasi sebagai mekanisme reifying, pembekuan yang memaksakan resolusi semu dan kompromi di ruang di mana subjektivitas yang cair, kontradiktif, dan multivalen bisa mendapatkan landasan. (Sloan, 1992: 174)

Ideologi dimaksudkan untuk menjelaskan realitas secara objektif, tetapi dalam masyarakat pluralis itu sebenarnya mewakili dan melegitimasi kepentingan anggota subkelompok. Ini adalah 'kombinasi halus antara fakta dan nilai' (Child, 1969: 224), dan mencapai tujuannya melalui bahasa dan retorika (lihat di bawah). Apa yang kita dengar dan apa yang kita baca menyampaikan interpretasi orang lain. Cara mereka diekspresikan dapat mengaburkan ideologi dan kepentingan pribadi dalam interpretasi tersebut. Misalnya, berbeda dengan pandangan ortodoks tentang budaya, Jermier berpendapat bahwa budaya adalah:

produk obyektif dari kerja subyek manusia. . . ada kelupaan mendalam akan fakta bahwa dunia ini dibangun secara sosial dan dapat dibuat ulang ...Praktek eksploitatif dikaburkan dan disembunyikan. (Frost *et al.*, 1991: 231)

Seperti yang akan Anda ketahui dari awal bab ini, organisasi adalah arena di mana berbagai macam ideologi bersaing: kapitalisme dan Marxisme, humanisme dan pendekatan ilmiah terhadap individu, feminisme, dan pandangan yang bias gender.

Child (1969) membahas ideologi yang terkandung dalam pengembangan pemikiran manajemen, mengidentifikasi bagaimana pendekatan hubungan manusia memilih untuk mengabaikan perbedaan kepentingan antara manajer dan karyawan dan bagaimana pemecatan potensi konflik ini memengaruhi teori dan praktik. Komentator seperti Braverman (1974), Frost *et al.* (1991) dan Rose (1978), dan banyak bacaan di Clark *et al.* (1994), akan membantu Anda mengenali beberapa ideologi yang bekerja di bidang ini.

Hegemoni

Hegemoni adalah pemaksaan realitas yang disukai oleh subkelompok yang kuat dalam masyarakat atas orang lain yang kurang kuat. Kelompok semacam itu menggunakan otoritasnya atas kelompok-kelompok bawahan dengan memaksakan definisi realitasnya di atas definisi-definisi lain yang mungkin. Ini tidak

harus dicapai melalui paksaan langsung, tetapi dengan 'memenangkan persetujuan mayoritas yang didominasi sehingga kekuatan kelas dominan tampak sah dan alami'. Dengan cara ini, kelompok-kelompok bawahan 'terkandung dalam ruang ideologis yang sama sekali tidak tampak "ideologis": yang tampaknya permanen dan "alami", berada di luar sejarah, berada di luar kepentingan tertentu' (Hebdige, 1979: 15–16).

Dikatakan bahwa isu-isu gender umumnya benar-benar tenggelam dalam organisasi dan teori mereka (Hearn et al., 1989; Calas dan Smircich, 1992; Hopfl dan Hornby Atkinson, Ideology beroperasi sebagai mekanisme reifying, pembekuan yang memaksakan resolusi semu dan kompromi dalam ruang di mana subjektivitas yang cair, kontradiktif, dan multivalen dapat memperoleh pijakan (Sloan, 1992: 174) produk yang diobjektifkan dari kerja subjek manusia... ada suatu kelupaan yang mendalam akan fakta bahwa dunia ini dibangun secara sosial dan dapat dibuat ulang ...Praktek eksploitatif dikaburkan dan disembunyikan (Frost et al., 1991: 231) 2000) sehingga realitas organisasi yang didefinisikan laki-laki tampak alami, dan pandangan feminis tidak alami dan melengking. Anda bisa menggunakan bacaan di Clark et al. (1994) untuk mengidentifikasi contoh hegemoni dan hasil dari hubungan kekuasaan, seperti 'hak prerogatif manajemen'; Watson (2000)

menyoroti pengalaman manajer dalam hal ini.

Retorik

Retorika adalah 'seni menggunakan bahasa untuk membujuk, mempengaruhi atau memanipulasi' (Gowler dan Legge, 1989: 438). 'Konten simbolisnya yang tinggi' 'memungkinkannya untuk mengungkapkan dan menyembunyikan tetapi di atas semua itu mengembangkan dan mengubah makna' (Gowler dan Legge, 1989: 439, huruf miring mereka). Ini 'meningkatkan dan mengubah makna melalui proses asosiasi, yang melibatkan baik pembangkitan maupun penjajaran'. Dengan kata lain, seninya terletak pada bermain dengan makna, dan dapat digunakan untuk berbagai efek. Ini adalah sesuatu yang kita kenal, baik sebagai 'putaran' politik atau sebagai terminologi yang digunakan dalam mempengaruhi perubahan organisasi (Atkinson dan Butcher, 1999). Dalam 'eko-iklim' organisasi, di mana makna dibagikan dan dinegosiasikan, hubungan kekuasaan dan pengetahuan diekspresikan secara retorik. Sebagai contoh, perubahan struktur dan pekerjaan dapat digambarkan sebagai 'fleksibilitas' daripada sebagai kasualisasi pekerjaan (lihat, misalnya, Bab 4), dan peningkatan tekanan pada karyawan sebagai 'pemberdayaan' (lihat Bab 14).

Legge (1995) mengusulkan bahwa salah satu cara menafsirkan HRM adalah dengan mengenalinya sebagai 'retorika tentang bagaimana karyawan harus dikelola untuk

mencapai keunggulan kompetitif' yang keduanya 'merayakan' nilai-nilai pemangku kepentingan sementara 'pada saat yang sama menengahi kontradiksi kapitalisme' (hal. xiv). Dengan kata lain, ini memungkinkan para pemangku kepentingan untuk 'memiliki kue dan memakannya'. Namun demikian, Eccles dan Nohria (1992: 10) menganggap retorika sebagai Legge (1995) mengusulkan bahwa salah satu cara menafsirkan HRM adalah dengan mengenalinya sebagai 'retorika tentang bagaimana karyawan harus dikelola untuk mencapai keunggulan kompetitif' yang keduanya 'merayakan' nilai-nilai pemangku kepentingan sementara 'pada saat yang sama menengahi kontradiksi kapitalisme' (hal. xiv). Dengan kata lain, ini memungkinkan para pemangku kepentingan untuk 'memiliki kue dan memakannya'. Namun demikian, Eccles dan Nohria (1992: 10) menganggap retorika sebagai

Sebaliknya, itu terus-menerus berfungsi untuk membingkai cara kita melihat dunia. Dalam pandangan kami, retorika digunakan dengan baik ketika memobilisasi tindakan orang dengan cara yang memberikan kontribusi baik untuk individu sebagai orang dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hal ini efektif bila cukup fleksibel 'untuk menggabungkan makna, penekanan, dan interpretasi yang berbeda yang pasti akan diberikan oleh orang yang berbeda' (hal. 35).

Kesimpulan... dan Awal yang Baru?

Bab ini telah memeriksa sesuatu dari lungsin dan pakan yang memberikan permadani bentuk dasar, pola, warna dan tekstur. Untuk melengkapi pemahaman kita tentang konteks HRM, kita perlu mengenali bahwa masalah dan orang merupakan jahitan permukaan yang ditarik melalui lungsin dan pakan untuk menambahkan pola dan warna lebih lanjut. Anda akan mengetahui contoh-contoh dari pengalaman Anda sendiri dan membaca buku ini dan buku- buku lain, tetapi kita dapat mengambil contoh pengaruh resesi, undang-undang kesempatan yang sama, arahan Eropa, pakar manajemen, Margaret Thatcher, 'Buruh Baru', debat euro, 11 September, yang beresonansi dengan lungsin dan pakan untuk menghasilkan pola yang kemudian dikenal sebagai 'HRM'.

Permadani di mana HRM merupakan bagian terus

dijalin, tetapi sekarang kita dapat menyadari sumber pendekatan yang berbeda untuk organisasi dan manajemen dan suara-suara yang saling bertentangan tentang manajemen orang. Kita sekarang dapat mengenali bahwa kontes mereka menjalin beberapa makna ke dalam pola organisasi dan konseptual yang HRM. Namun, kesadaran ini juga memungkinkan kita untuk mengenali bahwa makna lain, dan karenanya potensi untuk pengelolaan hubungan kerja, masih harus dibangun.

Dengan menunjukkan kebutuhan untuk mengenali pentingnya konteks HRM, bab ini juga mengakui bahwa Anda akan menemukan di dalamnya lebih banyak interpretasi daripada buku 'teks akademik' ini (Parker dan Shotter, 1990: lihat 'Discourse' sebelumnya), berbentuk oleh agenda dan nilai-nilai penulisnya sendiri dan kepraktisan publikasi komersial, dapat menawarkan Anda. Proses baik penulisan maupun publikasi adalah proses dekontekstualisasi, fragmentasi, standardisasi, dan penyajian pengetahuan sebagai 'pendidikan yang menghibur', dalam potongan-potongan kecil pengetahuan atau gigitan suara. Tetapi dengan mendesak Anda untuk menyadari konteks HRM, bab ini pada saat yang sama mengundang Anda untuk melihat melampaui apa yang dikatakan buku ini, untuk mengenali sifat wacananya atau, lebih tepatnya, wacana, untuk menantang asumsinya (dan, memang,

Oleh karena itu, buku ini memulai eksplorasi HRM dengan mengkaji konteksnya. Bab ini memiliki tujuan lebih lanjut (dan ini mengkhianati 'agenda dan nilai' penulis ini). Ini untuk mengorientasikan pemikiran Anda secara umum ke arah kesadaran akan konteks, untuk berpikir secara kontekstual, karena pada akhirnya kesadaran akan konteks itu memberdayakan. Salah satu hasilnya bisa jadi pengetahuan yang lebih besar tetapi kurang kepastian, pengakuan bahwa mungkin ada interpretasi yang bersaing dari topik yang Anda pertimbangkan, bahwa beberapa perspektif pada area tersebut semuanya dapat menghasilkan kesimpulan yang berbeda. Oleh karena itu, perhatian pada konteks mendorong kita untuk tidak terbawa oleh interpretasi awal kita, atau menerima tanpa ragu definisi realitas yang orang lain ingin kita adopsi ('hegemoni' dari bagian sebelumnya). Namun, tidak ada jawaban yang mudah, dan kita harus membuat pilihan di antara alternatif. Realitas jauh lebih kacau dan lebih tentatif daripada teori dan, seperti 'pembicaraan sehari-hari', itu 'ditandai dengan ketidakjelasan dan keterbukaannya', artinya terbuka untuk interpretasi melalui negosiasi dengan orang lain. Penerimaan ini, bagaimanapun, seperti yang akan kita lihat nanti dalam Bab 7, adalah salah satu tanda pelajar yang matang: kemampuan untuk mengenali sudut pandang alternatif tetapi, bagaimanapun, untuk mengambil tanggung jawab untuk berkomitmen pada salah satu dari

mereka.

Menurut definisi, satu bab tidak dapat mulai menggambarkan detail konteks HRM. Bagaimanapun, itu terus berubah seiring waktu. Ini akan mencapai tujuannya jika itu menyebabkan Anda mengenali pentingnya konteks dan kebutuhan untuk mengadopsi cara berpikir yang memungkinkan Anda untuk mengkonseptualisasikannya. Ini dapat mengarahkan Anda ke beberapa arah, dan Anda akan menemukan banyak lainnya di bab-bab berikutnya, tetapi tidak ada titik awal yang logis, karena konteks tidak dapat dibagi; dan Anda tidak akan pernah mencapai akhir cerita karena, dari perspektif konteks, cerita tidak pernah berakhir.

Ringkasan

Bab ini berpendapat bahwa kunci untuk memahami urusan manusia, seperti HRM, terletak dalam konteksnya. Meskipun konteks sulit untuk dikonseptualisasikan dan direpresentasikan, pembaca dapat memanfaatkan pemahaman mereka yang ada tentang isu-isu lingkungan untuk membantu mereka memahaminya. Kesadaran dan pemahaman konteks pada akhirnya memberdayakan karena mereka mempertajam pemikiran kritis dengan menantang asumsi kita sendiri dan orang lain.

Berbagai kepentingan, konflik, dan masalah stres dan moral melekat dalam konteks langsung HRM, yang terdiri dari organisasi (sifat yang menghasilkan sejumlah ketegangan lateral dan vertikal) dan manajemen (didefinisikan sebagai proses berkelanjutan untuk menyelesaikan ketegangan tersebut) . Seiring waktu, manajer telah mengadopsi berbagai pendekatan untuk tugas mereka, termasuk manajemen ilmiah; sekolah hubungan manusia; pengembangan organisasi humanistik; dan sekarang SDM. Untuk memahami lapisan konteks HRM ini membutuhkan pengakuan keberadaan beberapa asumsi signifikan yang menginformasikan praktik manajer yang berbeda dan interpretasi yang bersaing yang dibuat oleh para ahli teori. Konteks sosial, ekonomi, politik dan budaya yang lebih luas dari

HRM beragam, kompleks dan dinamis, tetapi tiga helai yang sangat berbeda dan tidak berhubungan ditarik untuk diteliti. Dua perang dunia meninggalkan warisan untuk pengelolaan hubungan kerja, sementara muncul pengalaman dan kritik 'postmodern' dan 'ilmu baru' menempatkan HRM dalam kerangka gagasan kontemporer yang pada akhirnya dapat menantang beberapa asumsi tentang pengelolaan hubungan kerja.

Bab ini, bagaimanapun, merasa tidak cukup untuk mengkonseptualisasikan konteks sebagai berlapis, seperti bawang. Sebaliknya, HRM tertanam dalam konteksnya. Oleh karena itu, metafora permadani digunakan untuk mengungkapkan cara di mana maknanya dibangun dari jalinan dan pengaruh timbal balik dari asumsi yang berasal dari posisi persepsi, epistemologis, filosofis, dan ideologis dasar. Pengertian 'warp' dan 'pakan' digunakan untuk mendiskusikan elemen kontekstual kunci seperti positivisme, fenomenologi, konstruktivisme, konstruksionisme sosial, pemikiran feminis, pemikiran sistem, ideologi, hegemoni, dan retorika. Orang, peristiwa, dan masalah adalah jahitan permukaan.

Sifat permadani ini, dengan banyak perspektif dan sering bersaing, memastikan bahwa HRM, sebagai sebuah konsep, teori dan praktek, adalah medan yang diperebutkan. Namun, bab ini meninggalkan pembaca untuk mengidentifikasi

implikasi dari ini melalui membaca kritis buku mereka.

Activity

Drawing on your understanding of the environment

The nature of our environment concerns us all. As 'environment' and 'green issues' have crossed the threshold of public awareness to become big business, we have become concerned about our natural environment as no previous generations have been. We are now aware of the increasing complexity in the web of human affairs. We recognise the interrelationships within our 'global village', between the world's 'rich' North and the 'poor' South, and between politics, economics and the environment, and at home between, for example, health, unemployment, deprivation and crime. Another feature of our environment that we cannot ignore is its increasingly dynamic nature. Our world is changing before our very eyes. Comparing it with the world we knew even ten years ago, and certainly with that known by our parents when they were the age we are now, it has changed dramatically and in ways that could never have been anticipated.

1 You will have considerable knowledge, and perhaps personal experience, of many environmental issues. These might be the problems of climate change, waste disposal and pollution, genetically modified food, the impact on the countryside of the construction of new roads, or the threats to the survival of many species of animals and plants.

As a step towards helping you understand better the nature of context as defined in this chapter, and working individually or in groups, choose two or three such issues for discussion, and consider the following points.

- (a) Identify those who are playing a part in them (the actors) and those who have an interest in them or are directly or indirectly affected by them (the stakeholders). How did the event or situation that has become an issue come about? Who started it? How do they explain it? Who benefits in this situation? How do they justify this? Who loses in it? What can they do about it? Why? Who is paying the cost? How and why?
- (b) Look for concrete examples of the following statements.
 - 'We have an impact upon the environment and cause it to

- change, both positively and negatively.’
- ‘The environment and changes within it have an impact upon us and affect the quality of human life, both positively and negatively.’
 - ‘The interrelationships between events and elements in the environment are so complex that they are often difficult to untangle.’
 - ‘It may not be possible or even meaningful to identify the cause of events and their effects; the cause or causes may have to be inferred, the effects projected.’
 - ‘Sometimes their effects are manifested far into the future, and so are not easily identifiable now, though they may affect future generations.’
 - ‘Our relationship with our environment therefore has a moral dimension to it.’
 - ‘To deal with some of the negative causes may be gravely damaging to some other groups of people.’
 - ‘The understanding of these events will differ according to the particular perspective – whether of observer, actor, or stakeholder – and will arise from interpretation rather than ultimately verifiable “facts”.’
 - ‘These issues often involve powerful power bases in society, each of which has its own interpretation of events, which it may wish others to accept.’
 - ‘The nature of our relationship with our environment challenges our traditional scientific ways of thinking, in which we value objectivity, analyse by breaking down a whole into its parts, and seek to identify cause and effect in a linear model.’
 - ‘It also therefore challenges our traditional methods of research and investigation, deduction and inference.’
- 2 The opening section of the chapter suggested that your examination of environmental issues would allow you to recognise that:
- Context is multilayered, multidimensional and interwoven, like a tapestry. Concrete events and abstract ideas intertwine to create issues, and thinking, feeling, interpreting and behaving are all involved.
 - Our understanding of people and events depends upon our perspective.

- It also depends upon our ideology.
- There are therefore competing or contested interpretations of events.
- Different groups in society have their own interpretations of events, stemming from their ideology. Their discourse incorporates an explanation for competing interpretations. They use rhetoric to express their own interpretations and to explain those of other people, thus distorting, or even suppressing, the authentic expression of competing views.
- Powerful others often try to impose their interpretation of events, their version of reality, upon the less powerful majority: this is hegemony. From your knowledge of the environmental issues you have just discussed, can you give concrete examples of these points?

Pertanyaan

1. Dalam hal apa konsep tualisasi konteks yang diadopsi oleh bab ini berbeda dari pendekatan yang lebih umum digunakan (misalnya, dalam model HRM di Bab 1)? Apakah itumenambah pemahaman yang mereka berikan tentang HRM dan jikademikian, dengan cara apa?
2. Asumsi dan 'hipotesis dunia' apa yang mendukung model-model tersebut, dan apaimplikasinya bagian dan untuk menggunakannya?
3. Asumsi dan 'hipotesisdunia' apa yang tampaknya mendukung bab ini, dan apaimplikasinya bagi penguuna bab ini oleh anda?
4. Mengidentifikasi beberapa peristiwa baru-baru ini yang mungkin memainkanperan penting dalam konteks HRM
5. Bab ini telah ditulis dari perspektif inggris. Jika anda bekerja dari perspektif yangberbeda seperti Afrika selatan atau Skandinavia. Elemen konteks HRM apa yang akan anda sertakan?
6. Bab ini telah ditulis untuk mahasiswa HRM. Apakah ini juga relevan denganpraktisi HRM dan, jika demikian dengan cara apa?

LATIHAN

Setelah mulai berpikir dalam konteks dan untuk mengenali pentingnya cara berpikir kita, anda harus membaca sisa buku ini dengan cara kritis yang sama. Saat anda melewatinya, cobalah untuk mengidentifikasi hal-hal berikut:

- Asumsi (pada berbagai tingkatan) yang mendasari penelitian dan teori yang dilaporkan dalam bab-bab berikutnya;
- Implikasi dari asumsi-asumsi ini untuk interpretasi yang ditempatkan oleh parapeneliti danah liteori pada materi mereka;
- Kemungkinan interpretasi lain yang berasal dari asumsi lain;
- Asumsi (pada berbagai tingkatan) yang tampaknya dipegang oleh para penulis berikut;
- Implikasi dari asumsi-asumsi ini untuk interpretasi yang ditempatkan oleh parapenulis ini pada materi mereka;
- Kemungkinan interpretasi lain yang berasal dari asumsi lain;
- Implikasi dari berbagai alternatif untuk praktek HRM.

STUDI KASUS

Pasukan canggung menjanjikan

perjalanan yang sulit di Blackpool

Blair menghadapi memar dari Pemimpin serikat

Christopher Adams

yang kurang patuh, kata David Turner dan

Skuad canggung berdiri dan berjalan di Kongres Serikat Pekerja tahun ini, dan mereka memiliki pemimpin dengan sikap dan kekuatan yang menjanjikan perjalanan yang sulit bagi Tony Blair. Kemarin, malam konferensi adalah kesempatan besar pertama bagi kelompok sayap kiri yang berkembang ini untuk menarik perhatian – dan mereka menikmatinya. Tidak lebih dari Derek Simpson, yang mengambil alih kendali bersama serikat pekerja sektor swasta terbesar di Inggris dua bulan lalu dan sekarang mengancam serangkaian perselisihan industrial tingkat tinggi dengan janji untuk merobek kesepakatan 'sayang' lama dengan majikan. Banyak kesepakatan yang melarang pemogokan. Sayap kiri dan mantan komunis, yang didorong ke tampuk kekuasaan di serikat Amicus oleh ketidakpuasan akar rumput dengan arahan yang diambil oleh pemerintah Blair, memilih istilah yang kuat untuk menandakan bahwa hari-hari serikat pekerja yang patuh telah berakhir. Menyerukan kampanyenya tentang hak-hak pekerja,

'migrain sialan'. Bob Crow, pemimpin serikatkereta api RMT, mengambil tema tersebut. Tuan Blair, dia menyindir, akan membutuhkan Anadin untuk mengobati sakit kepalanya dan dia akan dengan senang hati menyediakannya. Pidato pertama Blair kepada TUC selama dua tahun, yang telah dibatalkan dari konferensi tahun lalu oleh serangan 11 September, sangat ditunggu di Blackpool. Pemimpin serikat, moderat dan militan, kemarin melampiaskan ketidakpuasan mereka pada berbagai masalah: Irak, matinya pensiun gaji terakhir, privatisasi layanan publik dan nasibmanufaktur. Ketidakpuasan telah memuncak dalam serangkaian gerakan permusuhan yang disepakati untuk diperdebatkan minggu ini. Pemerintah dikritik karena mengabaikan hak-hak pekerja dan melakukan terlalu sedikit untuk pegawai sektor publik. Serikat pekerja telah bersatu untuk mendukung petugas pemadam kebakaran yang, pada hari Kamis, diperkirakan akan memberikan suara untuk aksi mogok atas klaim gaji untuk pertama kalinya dalam 25 tahun. Tetapi yang mendasari semua racun yang diarahkan pada pemerintah ini adalah mengidentifikasi setidaknya 30. Langkah ini merupakan terobosan signifikan dengan kebijakan serikat pekerja yang, di bawah Sir Ken, memelopori jenis perjanjian 'kemitraan' yang telah menjadi hal biasa di

Mr Simpson memperkirakan perdana menteri akan meninggalkan Blackpool setelah pidatonya di TUC di Blackpool besok dengan pengakuan oleh para pemimpin serikat moderat bahwa anggota mereka sedang diombang-ambingkan oleh argumen kiri dan bahwa mereka sendiri perlu memperkuat retorika mereka. Sebenarnya, TUC lebih terpecah daripada kapan pun sejak Tuan Blair menjadi pemimpin. Buktinya adalah perpecahan marah pada euro, mencerminkan pandangan 'anti' dari beberapa pemimpin generasi baru. Bill Morris, pemimpin TGWU dan sekutu dekat kanselir Gordon Brown, menentang mosi yang menganjurkan keanggotaan euro. Garis TUC berdentang dengan kebijakan 'pada prinsipnya' pemerintah tentang bergabung menghadapi tantangan ditangan para pemimpin serikat anti-euro yang termasuk Dave Prentis dari Unison, Mr Simpson dan Mr Crow. Perpecahan meluas ke Irak, di mana para pemimpin serikat telah berjuang selama sehari-hari untuk datang dengan kompromi yang dibangun dengan hati-hati menentang tindakan sepihak AS tetapi membiarkan terbuka pilihan serangan militer dengan dukungan PBB. Sudah menghadapi ke-rusuhan backbench dan skeptisisme publik tentang perlunya

seluruh industri. Mr Simpson mengatakan kemitraan telah menjadi 'eufemisme untuk eksploitasi'. Serikat pekerja lain seperti itu – Ucat, serikat pekerja konstruksi, mengatakan akan 'mengakhiri praktik pengusaha memilih serikat pekerja untuk pekerja mereka'. Tuan Simpson, yang menolak pertemuan dengan perdana menteri, mempersonifikasikan penerimaan yang akan dihadapi Blair. Akan ada sedikit pelarian dari para pemimpin serikat pekerja, pasukan yang canggung, dan orang-orang moderat. Semua ini menghasilkan perdebatan sengit dan berlarut-larut selama seminggu yang akan menentukan hubungan dengan pemerintah hingga pemilihan berikutnya. Pada akhirnya, serikat pekerja mungkin telah menemukan lebih banyak kesamaan dari pada yang mereka miliki sekarang. Di sisi lain, dan ini adalah hasil yang jauh lebih mungkin, sejauh mana perbedaan sebenarnya dengan yang lebih vokal kiri akan menjadi jelas. Dan sakit kepala bagi Tuan Blair adalah bahwa basis luas dari dukungan serikat pekerja yang menopangnya selama masa jabatan pertamanya akan menjadi sedikit lebih sempit.

Pertanyaan

1 Artikel tentang Kongres Serikat Buruh 2002 ini menunjukkan sejumlah elemen dalam konteks HRM yang pada akhirnya mengancam akan mempengaruhi kebijakan dan praktik HRM di banyak organisasi. Identifikasi mereka, dan kembangkan peta sistem untuk membantu Anda memeriksa kemungkinan pengaruhnya terhadap HRM organisasi. (Jika Anda bekerja dalam kelompok, bagi menjadi dua, satu setengah melihat ini dari perspektif direktur SDM dari organisasi

perang melawan Irak, perdana menteri memiliki masalah tambahan pertempuran panjang atas reformasi sektor publik, dibumbui dengan perselisihan tentang gaji. Sekarang Mr Simpson, yang datang entah dari mana untuk menggulingkan Sir Ken Jackson, bersiap untuk mencabut rezim ramah majikan pendahulunya Blairite. Amicus akan bertanya kepada jutaan anggotanya apakah mereka ingin merundingkan kembali perjanjian dengan pengusaha yang menetapkan persyaratan untuk perundingan bersama. Mr Simpson mengatakan banyak kesepakatan yang dinegosiasikan pada 1980-an dan 1990-an berisi arbitrase wajib, tidak ada waktu istirahat untuk serikat pekerja dan tidak ada hak untuk menegosiasikan gaji dan kondisi. Proses pengakuan telah menjadi 'parade kecantikan' yang tidak pantas, katanya. Untuk mengamankan pengakuan tunggal, serikat pekerja jatuh pada diri mereka sendiri untuk menawarkan persyaratan yang menguntungkan bagi majikan daripada anggota mereka. 'Kami akan merobek buku formulir tentang hubungan industrial dan mencari kesepakatan yang mencapai manfaat nyata bagi anggota kami.' Jumlah transaksi bisa mencapai beberapa ratus, tetapi pejabat serikat mengatakan mereka telah dalam artikel ini.

sektor swasta yang besar, dan yang lainnya dari direktur SDM dari organisasi sektor publik. Bandingkan keduanya model. Apakah ada perbedaan di antara mereka? Mengapa?)

2 Apa implikasi dari perubahan dalam konteks yang lebih luas untuk perencanaan dan pengembangan kebijakan dan praktik HRM organisasi? Apa implikasi untuk strategi HRM? 3 Berapa banyak perspektif berbeda yang terlihat dalam artikel ini?

4 Identifikasi beberapa contoh 'ideologi', 'retorika', dan 'wacana' yang dapat dikenali

6 Apa implikasi dari pentingnya retorika dan wacana untuk mengelola orang dalam organisasi?

5 (Anda dapat melakukan hal berikut secara individu atau dalam dua kelompok.) Pertama, sebagai anggota pemerintahan Tuan Blair, tulislah laporan tentang keasyikan TUC ini untuk rekan-rekan Anda. Selanjutnya, sebagai direktur SDM dari organisasi sektor swasta, tulis laporan tentang mereka ke dewan Anda. Sekarang bandingkan kedua laporan tersebut. Bagaimana mereka berbeda dalam retorika dan wacana, dan apa yang disarankan oleh perbedaan-perbedaan ini tentang ideologi yang mendasarinya?

DAFTAR PUSTAKA

- Almond, P., Edwards, T. dan Clark, I. (2003) 'Multinasional dan mengubah sistem bisnis nasional di Eropa: menuju model "nilai pemegang saham"'? *Jurnal Hubungan Industrial*, 34, 5.
- Arthur, JB (1992) 'Hubungan antara strategi bisnis dan sistem hubungan industrial di pabrik baja mini Amerika', *Tinjauan Hubungan Industri dan Tenaga Kerja*, 45, 3: 488–506.
- Armstrong, M. (1987) 'Manajemen sumber daya manusia: kasus pakaian baru kaisar?', *Manajemen Personal*, 19, 8: 30-35
- Arthur, JB (1994) 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', *Academy of Management Journal*, 37, 3: 670–68
- Almond, P., Edwards, T. dan Clark, I. (2003) 'Multinasional dan mengubah sistem bisnis nasional di Eropa: menuju model "nilai pemegang saham"'? *Jurnal Hubungan Industrial*, 34, 5.
- Arthur, JB (1992) 'Hubungan antara strategi bisnis dan sistem hubungan industrial di pabrik baja mini Amerika', *Tinjauan Hubungan Industri dan Tenaga Kerja*, 45, 3: 488–506.
- Armstrong, M. (1987) 'Manajemen sumber daya manusia: kasus pakaian baru kaisar?', *Manajemen Personal*, 19, 8:

- Arthur, JB (1994) 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', *Academy of Management Journal*, 37, 3:670–687.30–35.
- Bach, S. dan Sisson, K. (eds) (2000) *Manajemen Personalia*. Oxford: Blackwell.
- Bartlett, C. dan Ghosal, S. (1989) *Mengelola Lintas Batas*. Harvard, MA.: Solusi Transnasional.
- Beardwell, IJ (1992) 'Hubungan industrial baru: tinjauan perdebatan', *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2, 2: 1–8.
- Beardwell, IJ (1996) 'Bagaimana kita tahu bagaimana sebenarnya?', dalam Beardwell, IJ (ed.) *Hubungan Industrial Kontemporer*. Oxford: Oxford University Press, hlm. 1–10.
- Beardwell, I. dan Holden, L. (1994) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Perspektif Kontemporer*. London: Pitman.
- Becker, B. dan Gerhart, B. (1996) 'Dampak manajemen sumber daya manusia pada kinerja organisasi: kemajuan dan prospek' *Academy of Management Journal*, 39, 4: 779–801.
- Beer, M. dan Spector, B. (1985) 'Corporate luas transformasi manajemen sumber daya manusia', di Walton, RE dan Lawrence, ER (eds) *Manajemen Sumber Daya Manusia Tren dan Tantangan*. Boston, MA: Pers Sekolah Bisnis Harvard.
- Bir, M., Spector, B., Lawrence PR, Quinn Mills, D. dan Walton, RE (1984) *Mengelola Aset Manusia*. New York: Pers Bebas.

- Boselie, P., Dietz, G. dan Boon, C. (2005) 'kesamaan dan kontradiksi dalam HRM dan penelitian kinerja', *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15, 3: 67-94.
- Boxall, P. dan Purcell, J. (2003) *Strategi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Houndmills: PalgraveMacmillan.
- Buchanan, D. dan Huczynski, A. (2004) *Perilaku Organisasi*, edisi ke-5. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Caldwell, R. (2003) 'Peran perubahan manajer personalia: ambiguitas lama, ketidakpastian baru', *Jurnal Studi Manajemen*, 40, 4: 983-1004.
- Chadwick, C. dan Cappelli, P (1998) 'Alternatif tipologi strategi generik dalam manajemen sumber daya manusia strategis' di P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau dan G. Milkovich (eds) *Penelitian dalam Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Greenwich CT: JAI Press.
- Clark, I. (2000) *Pemerintahan, Negara, Regulasi dan Hubungan Industrial*. London: Routledge.
- Clark, I., Colling, T., Almond, P., Gunnigle, P., Morley, M., Peters, R. dan Portillo, M. (2002) 'Multinasional di Eropa 2001–2002: negara asal, negara tuan rumah dan efek sektor dalam konteks krisis', *Industrial Relations Journal*, 33, 5: 446–464.
- Clark, I. dan Almond, P. (2004) 'Dinamis dan keterlekatan: menuju jalan yang lebih rendah? Anak Perusahaan Inggris dari Perusahaan Multinasional Amerika', *Jurnal Hubungan Industrial*, 35, 6: 536–557.

- CIPD (2003) 'Di mana kita: ke mana kita menuju?'. Survei SDM, London: CIPD.
- CIPD (2006) Orang, Produktivitas, dan Kinerja – Pekerjaan Pintar. London: CIPD.
- Conference Board (2005) McGuckin, R. dan van Ark, B. Kinerja 2005: Produktivitas, Pekerjaan dan Pendapatan dalam Perekonomian Dunia. New York: Dewan Konferensi, Agustus.
- Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A. dan Dix, G. (1999) Inggris di Tempat Kerja: Seperti yang Digambarkan oleh Survei Hubungan Karyawan Tempat Kerja 1998. London: Routledge.
- Devanna, MA, Fombrun, CJ dan Tichy, NM (1984) 'A framework for strategic human resource management', di Fombrun, CJ, Tichy, MM and Devanna, MA (eds) Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. New York: John Wiley.
- Dowling, P. dan Welch, D. (2004) Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, 4th edn. London: Pembelajaran Thomson
- Edwards, T. dan Ferner, A. (2002) 'Tantangan Amerika yang diperbarui', Jurnal Hubungan Industrial, 33, 2: 94–111. Departemen Ketenagakerjaan (1992) 'Orang, Pekerjaan dan Peluang', Buku Putih Pemerintah Inggris.
- ESRC (2004) Kesenjangan Produktivitas Inggris – menurut penelitian kami dan apa yang perlu kita ketahui. Penipu: ESRC.
- Ferner, A. (2003) 'perusahaan multinasional asing dan inovasi hubungan industri di Inggris', dalam Edwards, P. (ed.) Hubungan Industrial di Inggris, 2nd edn. Oxford:

Blackwell.

Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. dan Muller, M. (2004) 'Dinamika kontrol pusat dan otonomi anak dalam pengelolaan sumber daya manusia: bukti studi kasus dari perusahaan multinasional AS dalam Studi Organisasi Inggris, 25, 3: 363–393.

Fombrun, CJ (1984) 'Konteks eksternal manajemen sumber daya manusia', dalam Fombrun, CJ, Tichy, NM dan Devanna, MA (eds) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. New York: John Wiley, hal. 41.

Foulkes, F. (1980) *Kebijakan Personalia di Perusahaan Non-Serikat Besar*. New Jersey: Prentice Hall.

Fowler, A. (1987) 'Ketika kepala eksekutif menemukan HRM', *Manajemen Personalia*, Januari: 3.

Fox, A. (1966) *Sosiologi Industri dan Hubungan Industrial*, Komisi Kerajaan Serikat Pekerja dan Asosiasi Pengusaha, Makalah Penelitian 3, London: HMSO.

Fox, A. (1974) *Di Luar Kontrak: Hubungan Kerja, Kekuasaan dan Kepercayaan*. London: Faber.

Gennard, J. dan Kelly, J. (1997) 'Tidak pentingnya label: difusi fungsi personil/HRM' *Hubungan Industrial Journal*, 28, 1: 27-42.

Godard, J. (2004) 'Sebuah penilaian kritis dari paradigma kinerja tinggi', *British Journal of Industrial Relations*, 42, 2: 349–378.

Gratton, L., Harapan-Hailey, V., Stiles, P. dan Truss, C. (1999) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Oxford: OUP. guest, D. (1987) 'Manajemen sumber daya manusia

dan hubungan industrial', *Jurnal Studi Manajemen*, 24, 5: 503–521.

Guest, D. (1989) 'Manajemen sumber daya manusia: implikasinya terhadap hubungan industrial dan serikat pekerja', di Storey, J. (ed.) *Perspektif Baru tentang Manajemen Sumber Daya Manusia*. London: Routledge, hlm. 41–55.

Guest, D. (1991) 'Manajemen personalia: akhir ortodoks?' *Jurnal Hubungan Industrial Inggris*, 29, 2: 149–175.

Guest, D. (1997) 'Manajemen sumber daya manusia dan kinerja: tinjauan dan agenda penelitian', *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8, 3: 263–276.

Guest, D. (2001) 'Hubungan industri dan manajemen sumber daya manusia' di J. Storey (ed.) *HRM: Sebuah Teks Kritis*. London: Pembelajaran Thomson.

Guest, D. dan Conway, N. (1997) *Motivasi Karyawan dan Kontrak Psikologis, Isu dalam Manajemen Personalia*, 21. London: IPD.

Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., Conway, N. dan Metochi, M. (2000) 'Manajemen orang yang efektif: temuan awal masa depan studi kerja', *Laporan Penelitian CIPD*. London: CIPD.

Guest, D., Michie, J., Conway, N. dan Sheehan, M. (2003) 'Manajemen sumber daya manusia dan kinerja perusahaan di Inggris', *British Journal of Industrial Relations*, 41, 2: 291–314.

Guest, D. dan Raja, Z. (2004) 'Kekuatan, inovasi dan pemecahan

masalah: tiga langkah manajer personalia ke surga?'
Jurnal Studi Manajemen, 41, 3: 401-423.

Hendry, C. dan Pettigrew, A. (1990) 'Manajemen sumber daya manusia: sebuah agenda untuk tahun 1990-an', Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia, 1, 1: 17-43.

Hirst, P. dan Thompson, G. (1999) *Globalization in Question*, 2nd edn. London: Politik.

Hofstede, G. (1980) *Konsekuensi Budaya: Perbedaan Internasional dalam Nilai Terkait Pekerjaan*. London: Bijak.

Hofstede, G. (1991) *Budaya dan Organisasi: Perangkat Lunak Pikiran*. London: Bukit McGraw.

Hoque, K. dan Noon, M. (2001) 'Malaikat penghitung: anak perbandingan personel dan spesialis SDM', Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 11, 3: 5-22.

Huselid, M. (1995) 'Dampak praktik HRM pada pergantian, produktivitas dan kinerja keuangan perusahaan', *Academy of Management Journal*, 38, 3: 635-672.

Hyde, P., Boaden, R., Cortvriend, P., Harris, C., Marchington, M., Pass, S., Sparrow, P. dan Sibbald, B. (2005) 'Meningkatkan kesehatan melalui manajemen sumber daya manusia: titik awal untuk perubahan', *Agenda Perubahan*. London: CIPD.

Ichniowski, C., Shaw, K. dan Prennushi, G. (1997) 'Efek dari praktik manajemen sumber daya manusia pada produktivitas: studi garis finishing baja', *American Economic Review*, 87, 291-313.

- IPM (1963) 'Pernyataan tentang manajemen personalia dan kebijakan personalia', *Manajemen Personalia* , 11-15 Maret.
- Jacoby, S. (1997) *Modern Manors: Kapitalisme Kesejahteraan Sejak Kesepakatan Baru*. New Jersey: Pers Universitas Princeton.
- Kanter, R. (1984) *Master Perubahan*. London: Allen & Unwin.
- Kaufman, B. (1993) *Asal Usul dan Evolusi Bidang Hubungan Industrial*. New York: ILR Press.
- Keenoy, T. (1990a) 'HRM: kasus serigala berbulu domba ing?', *Tinjauan Personil*, 19, 2: 3-9.
- Keenoy, T. (1990b) 'Manajemen sumber daya manusia: retorika, realitas dan kontradiksi', *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1, 3: 363–384.
- Keenoy, T. dan Anthony P. (1992) 'Manajemen sumber daya manusia: metafora, makna dan moralitas', dalam Blyton, P. dan Turnbull, P. (eds) *Menilai Kembali Manajemen Sumber Daya Manusia*. London: Sage, hal. 233–255.
- Kochan, T., Katz, H. dan McKersie, R. (1986) *Transformasi Hubungan Industrial Amerika*. New York: Buku Dasar.
- Legge, K. (1978) *Kekuatan, Inovasi dan Pemecahan Masalah dalam Manajemen Personalia*. London: McGraw-Hill.
- Legge, K. (1989) 'Manajemen sumber daya manusia: analisis kritis', di Storey, J. (ed.) *Perspektif Baru tentang Manajemen Sumber Daya Manusia*. London: Routledge, hlm. 19–40.

- Legge, K. (1995) *HRM: Retorika dan Realitas*. Basingstoke: Bisnis Macmillan.
- McDuffie, JP (1995) 'Bundel sumber daya manusia dan kinerja manufaktur', *Tinjauan Hubungan Industri dan Tenaga Kerja*, 48, 2:197–221.
- McGregor, D. (1960) *Sisi Manusia dari Perusahaan*. New York: Bukit MacGraw.
- McLoughlin, I. dan Gourlay, S. (1994) *Perusahaan tanpa Serikat Pekerja*. Buckingham: Pers Universitas Terbuka.
- Marchington, M. dan Grugulis, I. (2000) 'Praktik terbaik manajemen sumber daya manusia: peluang sempurna atau ilusi berbahaya?' *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11, 4: 905-925.
- Marchington, M. dan Wilkinson, A. (2005) *Manajemen Sumber Day Manusia di Tempat Kerja* 3rd edn. London: CIPD.
- Marchington, M. dan Zagelmeyer, S. (2005) 'Kata Pengantar: menghubungkan HRM dan kinerja – pencarian tanpa akhir?' *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15, 4: 3-8.
- Miles, R. dan Snow, C. (1984) 'Merancang sistem sumber daya manusia strategis', *Dinamika Organisasi*, Musim Panas: 36-52.
- Mintzberg, H. (1994) *Kebangkitan dan Kejatuhan Perencanaan Strategis*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Paauwe, J. dan Richardson, R. (1997) 'Pengantar' *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8, 3:257–262.
- Patterson, M., West, M., Lawthorn, R. dan Nickell, S. (1997)

Dampak Praktik Manajemen Orang pada Kinerja Bisnis, Masalah Manajemen Orang, 22. London: IPD.

Peters, TJ dan Waterman, RH (1982) *In Search of Excellence: Pelajaran dari Perusahaan Terbaik Amerika*. New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. (1994) *Keunggulan Kompetitif Melalui Orang*. Boston, MA: Pers Sekolah Bisnis Harvard.

Pfeffer, J. (1998) *Persamaan Manusia*. Boston, MA: Harvard Pers Sekolah Bisnis.

Pieper, R. (ed.) (1990) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perbandingan Internasional*. New York: Walter de Gruyter.

Price, A. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Bisnis*, 2nd edn. London: Pembelajaran Thomson.

Richardson, R. dan Thompson, P. (1999) Dampak dari praktik manajemen orang pada kinerja bisnis: tinjauan literatur, *Isu dalam Manajemen Orang*. London: IPD.

Schuler, R. dan Jackson, S. (1987) 'Menghubungkan strategi kompetitif dengan manajemen sumber daya manusia' *Academy of Management Executive*, 1, 3: 207–219.

Sisson, K. (1993) 'Mencari HRM', *British Journal of Hubungan Industrial*, 31, 2: 201–210.

Sisson, K. (2001) 'Manajemen sumber daya manusia dan fungsi personel: kasus dampak parsial?' di Storey, J. (ed.) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Teks Kritis*, 2nd edn. London: Pembelajaran Thomson.

- Skinner, W. (1981) 'Big hat, no ternak: mengelola sumber daya manusia', *Harvard Business Review*, 59, 5: 106–114.
- Storey, J. (1992) *Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Analitis*. London: Blackwell.
- Storey, J. (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Teks Kritis*. London: Routledge.
- Storey, J. (2001) 'Manajemen sumber daya manusia hari ini: penilaian', di Storey, J. (ed.) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Teks Kritis*, 2nd edn. London: Pembelajaran Thomson.
- Storey, J. (ed.) (1989) *Perspektif Baru tentang Sumber Daya Manusia Pengelolaan*. London: Routledge.
- Sung, J. dan Ashton, D. (2005) 'Praktek Kerja Kinerja Tinggi: Menghubungkan Strategi, Keterampilan dan Hasil Kinerja'. London: DTI / CIPD.
- Thomason, GF (1998) 'Manajemen Personalialia' di Poole, M. dan Warner, M. (eds) *Buku Pegangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. London: Thomson Business Press.
- Thompson, M. (1998) 'Jet setter', *Manajemen Orang*, 4, 8:38–41.
- Torrington, D. dan Hall, L. (1998) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi ke-4. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Truss, C., Gratton, L., Harapan-Hailey, V., McGovern, P. dan Stiles, P. (1997) 'Model lunak dan keras dari manajemen sumber daya manusia: penilaian kembali', *Jurnal Studi Manajemen*, 34, 1:53–73.

- Ulrich, D. (1998) *Juara Sumber Daya Manusia*. Boston: Harvard Pers Sekolah Bisnis
- Ulrich, D. dan Brockbank, W. (2005) 'Peran panggilan', *Manajemen Orang*, 11, 12: 24-28.
- Wall, T. and Wood, S. (2005) 'The romance of human resource management and business performance and the case for big science', *Human Relations*, 58, 4: 429- 462.
- Walton, RE (1985) 'Dari kontrol ke komitmen di tempat kerja', *Harvard Business Review*, 63, 2: Maret–April, 76–84.
- Watson, T. (2002) *Pengorganisasian dan Mengelola Pekerjaan*. Harlow: FT/ Prentice Hall.
- West, M. dan Patterson, M. (1997) *Dampak Praktek Manajemen Orang pada Kinerja Bisnis*, makalah Penelitian IPD 22. London: IPD.
- West, M., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Patterson, M. dan Waring, J. (2002) 'Hubungan antara manajemen karyawan dan kematian pasien di rumah sakit akut', *International Journal of Human Resource Management*, 13, 8: 1299-1310
- Whitley, R. (1992) *Kapitalisme Divergen: Penataan Sosial dan Perubahan Sistem Bisnis*. Oxford: Universitas Oxford Tekan.
- Whitley, R. (1999) *Kapitalisme Divergen: Penataan Sosial dan Perubahan Sistem Bisnis*. Oxford: Universitas Oxford Tekan.
- Aldrich, H.E. (1992) 'Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives', in Reed, M. and Hughes, M.

- (eds) Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis. London: Sage, pp. 17–45.
- Argyris, C. (1960) Understanding Organisational Behaviour. London: Tavistock Dorsey.
- Atkinson, S. and Butcher, D. (1999) 'The power of Babel: lingua franker', *People Management*, 5, 20, 14 October: 50–52.
- Bakan, D. (1966) *The Duality of Human Existence*. Boston, MA.: Beacon.
- Bannister, D. and Fransella, F. (1971) *Inquiring Man: The Theory of Personal Constructs*. Harmondsworth: Penguin.
- Baxter, B. (1999) 'What do postmodernism and complexity science mean?', *People Management*, 5, 23, 25 November:49.
- Bhavnani, K.-K. (1990) 'What's power got to do with it? Empowerment and social research', in Parker, I. and Shotter, J. (eds) *Deconstructing Social Psychology*. London: Routledge, pp. 141–152.
- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Brittain, S. and Ryder, P. (1999) 'Get complex', *People Management*, 5, 23, 25 November: 48–51. Brunsson, N. (1989) *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.

- Calas, M.B. and Smircich, L. (1992) 'Re-writing gender into organizational theorizing: directions from feminist perspectives', in Reed, M. and Hughes, M. (eds) *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: Sage, pp. 227–253.
- Callaghan, G. and Thompson, P. (2002) 'We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour', *Journal of Management Studies*, 39, 2: 233–254.
- Cameron, S. (1997) *The MBA Handbook: Study Skills for Managers*, 3rd edn. London: Pitman.
- Capra, F. (1983) *The Turning Point: Science, Society and the Rising Cultures*. London: Fontana.
- Castaneda, C. (1970) *The Teachings of Don Juan: A Yaqui Way of Knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Checkland, P. (1981) *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: Wiley.
- Checkland, P. and Scholes, J. (1990) *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: Wiley.
- Cherniss, C. and Goleman, D. (eds) (2001) *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Child, J. (1969) *British Management Thought: A Critical Analysis*. London: George Allen & Unwin.
- Clark, H., Chandler, J. and Barry, J. (1994) *Organisation and Identities: Text and Readings in Organisational*

- Behaviour. London: Chapman & Hall.
- Clegg, S.R. (1990) *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage.
- Collin, A. (1996) 'Organizations and the end of the individual?', *Journal of Managerial Psychology*, 11, 7: 9–17.
- Collin, A. (1997) 'Career in context', *British Journal of Guidance and Counselling*, 25, 4: 435–446.
- Concise Oxford English Dictionary (1982) 7th edn. Oxford: Clarendon Press.
- Connock, S. (1992) 'The importance of "big ideas" to HR managers', *Personnel Management*, June, pp. 24–27.
- Cooksey, R.W. and Gates, G.R. (1995) 'HRM: A management science in need of discipline', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33, 3: 15–38.
- Cooper, R. and Fox, S. (1990) 'The "texture" of organizing', *Journal of Management Studies*, 27, 6: 575–582.
- Czerny, A. (2005) 'Lean future looms for HR functions', *People Management*, 11, 11, 2 June: 9.
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds) (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Department of Scientific and Industrial Research (1961) *Human Sciences: Aid to Industry*. London: HMSO.
- Eccles, R.G. and Nohria, N. (1992) *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Elliott, E. and Kiel, L.D. (1997) 'Introduction', in Kiel, L.D. and Elliott, E. (eds) *Chaos Theory in the Social Sciences: Foundations and Applications*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press, pp. 1–15.

Eve, R.A., Horsfall, S. and Lee, M.E. (eds) (1997) *Chaos, Complexity, and Sociology: Myths, Models, and Theories*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Fineman, S. (ed.) (1993) *Emotion in Organizations*. London: Sage.

Fox, S. (1990) 'Strategic HRM: postmodern conditioning for the corporate culture', in Fox, S. and Moulton, G. (eds) *Postmodern Culture and Management Development, Special Edition: Management Education and Development*, 21, 3: 192–206.

Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. and Martin, J. (1991) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage.

Gabriel, Y. (2000) *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.

Gavey, N. (1989) 'Feminist poststructuralism and discourse analysis: contributions to feminist psychology', *Psychology of Women Quarterly*, 13, 459–475.

Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Gergen, K.J. (1992) 'Organization theory in the postmodern era', in Reed, M. and Hughes, M. (eds) *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: Sage, pp. 207–226.

Gergen, K.J. (1999) *An Invitation to Social Construction*. London:

Sage.

Gilligan, C. (1982) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Goldschmidt, W. (1970) 'Foreword', in Castaneda, C., *The Teachings of Don Juan: A Yaqui Way of Knowledge*. Harmondsworth: Penguin, pp. 9–10.

Gowler, D. and Legge, K. (1989) 'Rhetoric in bureaucratic careers: managing the meaning of management success', in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (eds) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 437–453.

Hardy, B. (1968) 'Towards a poetics of fiction: An approach through narrative'. *Novel*, 2, 5–14.

Harré, R. (1981) 'The positivist-empiricist approach and its alternative', in Reason, P. and Rowan, J. (eds) *Human Inquiry: A Sourcebook of New Paradigm Research*. Chichester: Wiley, pp. 3–17.

Harvey, D. (1990) *The Condition of Postmodernity*. Oxford: Blackwell.

Hassard, J. (1993) 'Postmodernism and organizational analysis: An overview', in Hassard, J. and Parker, M. (eds) (1993) *Postmodernism and Organizations*. London: Sage, pp. 1–23. Hassard, J. and Parker, M. (eds) (1993) *Postmodernism and Organizations*. London: Sage.

Hatch, M.J. (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press. Hatchett, A. (2000) 'Call collective: ringing true',

People Management, 6, 2, January: 40–42.

Hearn, J., Sheppard, D.L., Tancred-Sheriff, P. and Burrell, G. (1989) *The Sexuality of Organization*. London: Sage.

Heather, N. (1976) *Radical Perspectives in Psychology*. London: Methuen.

Hebdige, D. (1979) *Subculture: The Meaning of Style*. London: Methuen.

Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) 'Human resource management: an agenda for the 1990s', *International Journal of Human Resource Management*, 1, 1: 17–43.
Higgs, M. and Dulewicz, V. (2002) *Making Sense of Emotional Intelligence*, 2nd edn. London: nferNelson.

Hodgson, A. (1987) 'Deming's never-ending road to quality', *Personnel Management*, July, pp. 40–44.

Hoffman, L. (1990) 'Constructing realities: an art of lenses', *Family Process*, 29, 1: 1–12.

Hopfl, H. and Hornby Atkinson, P. (2000) 'The future of women's career', in Collin, A. and Young, R.A. (eds) *The Future of Career*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.130–143.

Hosking, D. and Fineman, S. (1990) 'Organizing processes', *Journal of Management Studies*, 27, 6: 583–604.

Huczynski, A. and Buchanan, D. (2002) *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, 4th edn. Harlow: FT/Prentice Hall.

Huse, E.F. (1980) *Organization Development and Change*, 2nd edn. St Paul, MN: West Publishing.

- Kanter, R.M. (1983) *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- Keenoy, T. (1990) 'Human resource management: rhetoric, reality and contradiction', *International Journal of Human Resource Management*, 1, 3: 363–384.
- Kelly, G.A. (1955) *The Psychology of Personal Constructs*, Vols 1 and 2. New York: W.W. Norton.
- Kiel, L.D. and Elliott, E. (eds) (1997) *Chaos Theory in the Social Sciences: Foundations and Applications*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Kvale, S. (ed.) (1992) *Psychology and Postmodernism*. London: Sage.
- Lee, M.E. (1997) 'From enlightenment to chaos: toward nonmodern social theory', in Eve, R.A., Horsfall, S. and Lee, M.E. (eds) *Chaos, Complexity, and Sociology: Myths, Models, and Theories*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 15–29.
- Legge, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Mant, A. (1979) *The Rise and Fall of the British Manager*. London: Pan.
- Marshall, J. (1989) 'Re-visioning career concepts: a feminist invitation', in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (eds) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 275–291.
- Mayo, A.J. and Nohria, N. (2005) *In Their Time: The Greatest*

Business Leaders of the 20th Century. Boston, MA: Harvard Business School Press.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Medcof, J. and Roth, J. (eds) (1979) *Approaches to Psychology*. Milton Keynes: Open University Press. Mishler, E.G. (1986) *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press. *Morgan, G. (1997) *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Moxon, G.R. (1951) *Functions of a Personnel Department*. London: Institute of Personnel Management.

Parker, I. (1990) 'The abstraction and representation of social psychology', in Parker, I. and Shotter, J. (eds) *Deconstructing Social Psychology*. London: Routledge, pp. 91–102.

Parker, I. and Shotter, J. (eds) (1990) 'Introduction', in *Deconstructing Social Psychology*. London: Routledge, pp. 1– 14.

Pascale, R.T. and Athos, A.G. (1982) *The Art of Japanese Management*. Harmondsworth: Penguin. Peck, D. and Whitlow, D. (1975) *Approaches to Personality Theory*. London: Methuen. People Management (2002) *The Guide to Work–Life Balance*. London: People Management (www.peoplemanagement.co.uk/work-life).

Pepper, S.C. (1942) *World Hypotheses*. Berkeley, CA: University of California Press.

Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.

- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. London: Pitman.
- Pickard, J. (1992) 'Profile: W. Edward Deming', *Personnel Management*, June, p. 23.
- Pickard, J. (1999) 'Emote possibilities: sense and sensitivity', *People Management*, 5, 21, 28 October: 48–56.
- Pickard, J. (2005) "'HR will be a philosophy rather than a department'", *People Management*, 11, 22, 10 November: 15.
- Pirsig, R.M. (1976) *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. London: Corgi.
- Polkinghorne, D.E. (1988) *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Price, B. (1997) 'The myth of postmodern science', in Eve, R.A., Horsfall, S. and Lee, M.E. (eds) *Chaos, Complexity, and Sociology: Myths, Models, and Theories*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 3–14.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J. and Hinings, C.R. (1983) *Writers on Organizations*, 3rd edn. Harmondsworth: Penguin.
- Reed, M. and Hughes, M. (eds) (1992) *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. London: Sage.
- Ritzer, G. (1996) *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Rose, M. (1978) *Industrial Behaviour: Theoretical Development since Taylor*. Harmondsworth: Penguin.
- Sanders, P. (1982) 'Phenomenology: a new way of viewing organizational research', *Academy of Management Review*, 7, 3: 353–360.
- Schein, E.H. (1970) *Organizational Psychology*, 2nd edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century.
- Seymour, W.D. (1959) *Operator Training in Industry*. London: Institute of Personnel Management.
- Sherwood, D. (2002) *Seeing the Forest for the Trees: A Manager's Guide to Applying Systems Thinking*. London: Nicholas Brealey.
- Sloan, T. (1992) 'Career decisions: a critical psychology', in Young, R.A. and Collin, A. (eds) *Interpreting Career: Hermeneutical Studies of Lives in Context*. Westport, Conn.: Praeger, pp. 168–176.
- Southgate, J. and Randall, R. (1981) 'The troubled fish: barriers to dialogue', in Reason, P. and Rowan, J. (eds) *Human Inquiry: A Sourcebook of New Paradigm Research*. Chichester: Wiley, pp. 53–61.
- Spender, D. (1985) *For the Record: The Making and Meaning of Feminist Knowledge*. London: Women's Press.
- Stead, G.B., and Watson, M.B. (1999) 'Indigenisation of psychology in South Africa', in Stead, G.B. and Watson, M.B. (eds) *Career Psychology in the South African Context*. Pretoria, South Africa: Van Schaik, pp. 214–225.
- Sterne, L. (1759–67) *The Life and Opinions of Tristram Shandy, Gentleman*. Published by Penguin Classics, 1997, edited by M. New and J. New. Harmondsworth: Penguin.
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J. and Bain, P. (2002) 'Work organisation, control and the experience of work in call centres', *Work, Employment and Society*, 16, 1: 133–

150.

Townley, B. (1993) 'Foucault power/knowledge, and its relevance for human resource management', *Academy of Management Review*, 18, 3: 518–545.

Vaillant, G.E. (1977) *Adaptation to Life: How the Brightest and Best Came of Age*. Boston, MA: Little, Brown.

Watson, T.J. (2000) *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Thomson Learning.

Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.

Welch, J. (1998) 'The new seekers: creed is good', *People Management*, 4, 25, 24 December: 28–33.

Wheatley, M.J. (1992) *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Whittaker, J. and Johns, T. (2004) 'Standards deliver', *People Management*, 10, 13, 30 June: 32–34.

Zohar, D. and Marshall, I. (2001) *Spiritual Intelligence: The Ultimate Intelligence*. London: Bloomsbury



For multiple-choice questions, exercises and annotated weblinks specific to this chapter visit the book's website at www.pearsoned.co.uk/beardwell

Konfederasi Industri Inggris
 Lembaga carteran personil dan pengembangan
 Departemen Perdagangan dan Perindustrian
 Informasi mendetail tentang EVA
 Chartered Institute of Management
Jurnal Personil Hari Ini Masyarakat
 Manajemen Strategis

www.cbi.org.uk www.cipd.co.uk
 www.dfi.gov.uk
 www.evanomics.com
 www.managers.org.uk
 www.personneltoday.com
 www.csmintl.premierdomain.com/menu.htm

Referensi dan bacaan lebih lanjut

Teks teks yang ditandai dengan tanda bintang direkomendasikan untuk dibaca lebih lanjut.

- Abell, DF (1993) *Mengelola dengan Strategi Ganda: Menguasai Masa Kini, Menadahulakan Masa Depan*. New York: Pers Bebas.
- Ahmad, S. dan Schroeder, RG (2003) 'Dampak praktik manajemen sumber daya manusia pada kinerja operasional: mengenali perbedaan negara dan industri', *Journal of Operations Management*, 21, 19-34
- Aktaoui, O. (1996) *Manajemen tradisional dan seterusnya: masalah dari pembaruan*. Montreal: Gaetan Morin.
- Alchian, A. dan Demsetz, H. (1972) 'Produksi biaya informasi dan organisasi ekonomi', *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Amit, R. dan Shoemaker, P. (1993) 'Aspek strategis dan sewa organisasi', *Jurnal Manajemen Strategis*, 14, 33-46.
- Ansoff, HI. (1965) *Strategi Perusahaan*. Harmondsworth: Penguin.
- Ansoff, HI dan McDonnell, E. (1990) *Menanamkan Manajemen Strategis*, 2nd edn. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P. dan Kalleberg, A. (2000) *Keunggulan Kompetitif Manufaktur: Mengapa sistem berkinerja tinggi terburai*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Applebaum, E. dan Batt, R (1994) *The New American tempat kerja*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Armstrong, M. dan Baron (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Panduan Aksi*, 2nd edn. London: CIPD.
- Arthur, J. (1994) 'Effects of human resource systems on manu facturing performance and turnover', *Academy of Management Journal*, 37, 3: 670-687.
- Atkinson, J. (1984) 'Strategi tenaga kerja untuk organisasi fleksibel', *Manajemen Personalia*, Agustus, 28-31.
- Baden-Fuller, C. (1995) 'Inovasi strategis, kewirausahaan perusahaan dan mencocokkan pendekatan luar-dalam-ke-luar untuk penelitian strategi', *British Journal of Management*, 6 (edisi khusus), 3-16.
- Bae, J. dan Lawler, JJ (2000) 'Strategi organisasi dan HRM di Korea: dampak pada kinerja perusahaan dalam ekonomi yang sedang berkembang', *Academy of Management Journal*, 43, 587-597.
- Bahrani, H. (1992) 'Organisasi fleksibel yang muncul: perspektif dari Silicon Valley', *California Management Review*, 34, 4: 33-48.
- Baird, L. dan Mesolomb, I. (1988) 'Mengelola dua cocok manajemen sumber daya manusia strategis', *Academy of Management Review*, 13, 1: 116-128.
- Jamberger, P. dan Phillips, B. (1991) 'Tingkungan organisasi dan strategi bisnis: paralel versus pengaruh yang saling bertentangan pada strategi sumber daya manusia di industri farmasi', *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 30, 2: 153-182.
- Barney, JB (1991) 'Sumber daya perusahaan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan', *Jurnal Manajemen*, 17, 1: 99-120.
- Barney, J. (1995) 'Melihat ke dalam untuk keunggulan kompetitif', *Akademi Manajemen Eksekutif*, 9, 4: 49-61.
- Barney, JB dan Wright PM (1998) 'Pada menjadi mitra strategis: peran sumber daya manusia dalam memperoleh keunggulan kompetitif', *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 37, 1.
- Harr, P., Stimpert, J. dan Huff, A. (1992) 'Perubahan kognitif, tindakan strategis, dan pembaruan organisasi', *Jurnal Manajemen Strategis*, 13, 15-36.
- Batt, R. (2002) 'Mengelola layanan pelanggan: praktik sumber daya manusia, tingkat berhenti dan pertumbuhan penjualan', *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, B. dan Gerhart, B. (1996) 'Dampak manajemen sumber daya manusia pada kinerja organisasi: kemajuan dan prospek', *Academy of Management Journal*, 39, 4: 779-801.
- Becker, BE, Huselid, MA, Pickus, PS dan Spratt, MF (1997) 'SDM sebagai sumber nilai pemegang saham: penelitian dan rekomendasi', *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 36, 1: pegas, 39-47.
- Bir, M., Spector, B., Lawrence, PR, Quinn Mills, D. dan Walton, RE (1984) *Mengelola Aset Manusia*. New York: Pers Bebas.
- Bir, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. dan Walton, R. (1985) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Manajer Umum*. New York: Pers Bebas.
- Berg, P. (1999) 'Efek dari praktik kerja kinerja tinggi pada kepuasan kerja di industri baja AS', *Hubungan Industrial*, 54, 111-135.
- Blyton, P. dan Turnbull, P. (1992) (eds) *Mental kembali HRM*. London: Bajak.
- Boxall, P. (1992) 'Manajemen sumber daya manusia strategis: awal dari kecanggihan teoretis baru', *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2, 3: 60-79.
- Boxall, P. (1996) 'Pendekatan HRM strategis dan pandangan berbasis sumber daya perusahaan', *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6, 3: 59-75.
- *Boxall, P. dan Purcell, J. (2003) *Strategi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Houndmills: Palgrave Macmillan. Boxall, P. dan Steeneveld, M. (1999) 'Strategi sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif: studi longitudinal konsultan teknik', *Jurnal Studi Manajemen*, 36, 443-463.

- Butler, JE, Ferris, GR dan Napier, NK (1991) *Strategi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cincinnati, OH: Southwestern Penerbitan Co.
- Capelli, P. dan Crocker-Heftel, A. (1996) 'Manusia yang khas' sumber daya adalah perusahaan' inti kompetensi', *organisasi Dinamika*, 24, 3: 7-22.
- Capelli, P. dan Neumark, D. (2001). 'Lakukan "Kinerja tinggi kerja praktek" memperbaiki tingkat pendidikan hasil?' *Industri dan Tenaga kerja Hubungan Tinjau*, 54, 737-775.
- Capelli, P. dan Singh, H. (1992) 'Mengintegrasikan manusia strategis sumber daya dan strategis pengelolaan', di Lewin, D., Mitchell, OS dan Sherer, P. (eds) *Riset perbatasan di Industri Hubungan dan Manusia Sumber daya*. Madison, saya: madison Industri Hubungan Riset Asosiasi, 165-192.
- Chandler, AD, (1962) *Strategi dan Struktur: Bab dalam Sejarah Perusahaan Industri Amerika*. Cambridge, saya: Pers MIT
- CIPD (2001) *Profesional Standar untuk itu Profesional Skema Pengembangan*, Chartered Institute of Personnel and Perkembangan. London: CIPD.
- Clarke, J. dan Orang baru, J. (1997) *Itu Manajerial negara*. London: Sage.
- cooper, C. (2000) 'Di untuk itu hitung', *People Manajemen*, 28-34.
- Cyert, RM dan Berbaris, J G (1956) organisasi faktor ditu teori dari monopoli, *Jurnal Kwartalan dari ekonomi*, 70, 1: 44-64.
- Delaney, JT dan Godard, J. (2001) 'Perspektif IR tentang paradigma kinerja tinggi', *Manajemen Sumber Daya Manusia Tinjau*, 40, 472-489.
- Delaney, JT dan Huselid, MA (1996) 'Dampak manusia praktik manajemen sumber daya pada persepsi organisasi kinerja nasional', *Jurnal Akademi Manajemen*, 39, 919-969.
- Delery, JE (1998) 'Isu kecocokan dalam sumber daya manusia strategis manajemen: Implikasi penelitian', *Tinjauan HRM*, 8, 3: Musim gugur, 289-309.
- Delery, J. dan Doty, H. (1996) 'Mode berteoris dalam strategi' manajemen sumber daya manusia', *The Academy of Management Jurnal*, 39, 4: 802-835.
- Drucker, P. (1968) *Praktek Manajemen*. London: Pan. Tukang celup,
- L (1984) 'Belajar manusia sumber strategi', *Industri hubungan*, 23, 2: 156-169.
- Dyer, L dan Reeves, T. (1995) 'Strategi sumber daya manusia dan' perusahaan pertunjukan: Apa melakukan kami tahu dan di mana melakukan kami membutuhkan untuk pergi?' *Jurnal Internasional HRM*, 6, 3: September, 656-670.
- Dyer, L dan Shafer, R. (1999) 'Menciptakan kelincihan organisasi: Implikasi untuk manajemen sumber daya manusia strategis', dalam Wright, P., Dyer, L, Boudreau, J. dan Milkovich, G. (eds) *Penelitian di Personalia dan HRM*. Stamford, CT dan London: JAI Tekan.
- Ferris, GR, Hochwater, WA, Buckley, MN, Harrell-Cook, G. dan Frink, D. (1999) 'Manajemen sumber daya manusia, beberapa' arah baru', *Jurnal dari Manajemen*, 25, 385-418.
- Fombrun C., Tichy, N. dan Devanna, M. (eds) (1984) *Strategis Manusia Sumber Manajemen*. Baru York: Wiley.
- Gelade, G. dan Ivery, M. (2003) 'Dampak sumber daya manusia manajemen dan iklim kerja terhadap kinerja organisasi. ance', *Personil Psikologi*, 56, 383-401.
- Giojia, DA dan Chittipeddi, K (1991) 'Pengertian' dan pengertian di strategis mengubah inisiasi', *StrategisPengelolaan Jurnal*, 12, 6: 433-448.
- Godard, JA (2004) 'Sebuah penilaian kritis dari kinerja tinggi-paradigma ance', *British Journal of Industrial Relations*, 42, 349- London: 378.
- *Menganugerahkan, RM (2002) *Kontemporer Strategi Analisis: Konsep, Teknik, Aplikasi*, 4th edn. Oxford: Blackwell.
- Gratton, L., Harapan-Halley, V., Stil, P. dan tiang penopang, C. (1999) 'Menghubungkan kinerja individu dengan strategi bisnis: The rakyat proses model', di Schuler, RS dan Jackson SE (eds) *Manusia Strategis Manajemen Sumber Daya*, 142-158.
- Tamu, D. (1987) 'Manajemen sumber daya manusia dan industri hubungan', *Jurnal Manajemen Studi*, 24, 5: 503-521.
- Tamu, D. (1989) 'Personil dan HRM: Dapatkah Anda membedakannya? apa?' *Personil Manajemen*, 21, 48-51.
- Tamu, D. (1997) 'Manajemen sumber daya manusia dan kinerja-ance: Sebuah tinjauan dan agenda penelitian', *International Journal of Manusia Sumber Manajemen*, 8, 3: 263-276.
- Tamu, D. (2001) 'Manusia sumber pengelolaan: Kapan penelitian menghadapi teori', *International Journal of Human Sumber Manajemen*, 12, 7: 1092-1106.
- Tamu, D. dan Hoque, K. (1994) 'Yang baik, yang buruk dan yang jelek: Karyawan hubungan di baru non-serikat tempat kerja', *Manusia Sumber Pengelolaan Jurnal*, 5, 1-14.
- Tamu, DE, michie, J. Conway, N. dan Shehan, M. (2003) 'Manajemen sumber daya manusia dan kinerja perusahaan ditu Inggris', *Inggris Jurnal dari Industri hubungan*, 41, 291-314.
- Tamu, D., Michie, J., Sheehan, M. and Conway, N. (2000a) *Hubungan Kerja, HRM dan Kinerja Bisnis: An Analisis dari itu 1998 tempat kerja karyawan hubungan survei*. London: CIPD.
- Tamu, D., michie, J., Sheehan, M., Conway, N. dan metochi, M. (2000b) *Manajemen Orang yang Efektif: Temuan Awal dari masa depan dari Studi Kerja*. London: CIPD.
- Guthrie, JP (2001) 'Praktek kerja dengan keterlibatan tinggi, pergantian dan produktivitas: Bukti dari Selandia Baru', *Academy of Pengelolaan Jurnal*, 44, 180-190.
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1993) 'Strategi sebagai meregang dan manfaat', *Harvard Bisnis Tinjau*, 71, 2: 75-84.
- Hamel, G. dan Prahalad, C. (1994) *Bersaing untuk Masa Depan*. Boston, saya: Harvard Sekolah bisnis Tekan.
- Henderson, BD (1989) 'Itu asal dari strategi', *Harvard Bisnis Tinjau*, November Desember, 139-143.
- Hoque, K. (1999). 'Manajemen sumber daya manusia dan kinerja-ance di industri hotel Inggris', *British Journal of Industrial hubungan*, 37, 419-443.
- Hoque, K (1999) 'HRM dan pertunjukan di itu Inggris hotel industri', *Inggris Jurnal dari Industri hubungan*, 37, September.
- Hubbard, N. (1999) *Strategi dan Implementasi Akuisisi*. Basingstoke: Macmillan.
- Berburu, J., Ampas, S., gerutuan, J. dan Vivian, P. (1987) *Akuisisi: Itu Manusia Faktor*. London Bisnis Sekolah dan Egon Zehender Internasional.
- Huselid, MA (1995) 'Itu dampak dari manusia sumber mengelola-pada pergantian, produktifitas, dan perusahaan keuangan kinerja', *Jurnal Akademi Manajemen*, 38, 635-672.
- Huselid, M. dan Becker, B. (1996) 'Metodologis masalah dipotong melintang dan panel perkiraan dari itu HR-firm melakukan-nenek moyang link', *Industri Hubungan*, 35, 400-422.
- Huselid, MA, Jackson, SE dan Schuler, RS (1997) 'Teknis' dan efektifitas manajemen sumber daya manusia strategis sebagai penentu kinerja perusahaan', *Academy of Management Jurnal*, 40, 171-188.
- Jackson, SE dan Schuler RS (2000) *Mengelola Manusia Sumber Daya, Perspektif Mitra*, edisi ke-7. Cincinnati: Selatan Barat Penerbitan.
- Johnson G. dan Scholes K. (2002) *Menjelajahi Strategi*

- Kamoche, KN (2001) *Pemahaman Manusia Sumber Manajemen*. Buckingham: Membuka Universitas Tekan.
- Kanter, R. (1989) 'Pekerjaan manajerial baru', *Harvard Business Tinjau*, Nov/Des, 85-92.
- Kaplan, R. dan Norton, D. (1996) *Itu Seimbang Kartu catatan angka: Menerjemahkan Strategi ke dalam Aksi*. Boston, saya: Harvard Bisnis Pers Sekolah.
- Kaplan, R. dan Norton, D. (2001) *Itu Berfokus pada Strategi Organisasi*. Boston, MA: Pers Sekolah Bisnis Harvard. keenoy, T. (1990) 'HRM: A kasus dari itu serigala di domba-domba pakaian', *Ulasan Personil*, 19, 2: 3-9.
- Keenoy, T. dan Anthony, P. (1992) 'HRM: Metafora, artinya dan moralitas', di Blyton, P. dan pengganggu, P. (eds) *Menilai kembali Manusia Sumber Manajemen*. London: Sage.
- Kochan T. dan Barocci, T. (1985) *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Industri Hubungan*. Boston, saya: Kecil Cokelat.
- kochan, TA dan Osterman, P. (1994) *Itu Saling Keuntungan Perusahaan*. Boston, saya: Harvard Bisnis Sekolah Tekan.
- Lawler, EE Mohrman, SA dan Ledford, GE (1995) *MembuatTinggi Pertunjukan Organisasi*. San Francisco: Jossey-Bass. kaki, K (1978) *Kekuatan, Inovasi dan Penyelesaian masalah di Personil Manajemen*. London: McGraw-Hill.
- Legge, K. (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Retarika dan Realitas*. London: Macmillan.
- kaki, K (1998) 'Itu moralitas dari SDM', di mungkin C., salaman, G. dan Tingkat, J. (eds) *Strategis Manusia Sumber Manajemen, A Pembaca*. London: Membuka Universitas/Sage, hal. 18-29.
- Lengnick Hall, CA dan Lengnick Hall, ML (1988) 'Strategis manusia sumber pengelolaan: A tinjauan dari itu literatur dan tipologi yang diusulkan'. *Review Akademi Manajemen*, 13, hal. 454-470.
- Leonard, D. (1998) *Mata Air Pengetahuan: Membangun dan menopang taining itu sumber dari inovasi*, Boston, saya: Harvard Bisnis Pers Sekolah.
- Luthans, KW dan Sommer, SM (2005) 'Dampak tinggi kinerja bekerja pada hasil tingkat industri', *Journal of Manajerial Masalah*, 17, 3: 327-346.
- Mabey, C., Salaman, G. dan Storey, J. (eds) (1998) *Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia, Pembaca*, London: Terbuka Universitas/Sage.
- MacDuffie, JP (1995) 'bundel sumber daya manusia dan manufakturting pertunjukan', *Industri Hubungan Tinjau*, 48, 2: 199-221.
- Mahoney, T. dan Deckop, J. (1986) 'Evolusi konsep dan' praktek di bidang administrasi kepegawaian/manajemen sumber daya manusia usia', *Jurnal dari Manajemen*, 12, 223-241.
- Maret, JG (1976) 'Teknologi kebohohan', di Marsh, J. dan Olsen, J. (eds) *Ambiguitas dan Pilihan dalam Organisasi* Bergen: Universitetsforlaget.
- Marchington, M. dan Grugalis, I. (2000) 'Praktek terbaik manusia manajemen sumber daya: Peluang sempurna atau berbahaya ilusi?', *Internasional Jurnal dari Manusia Sumber Manajemen*, 11, 905-925.
- Marchington, M. dan Wilkinson, A. (2002) *Manajemen Orangan Pengembangan*, edisi ke-2 London: CIPD.
- Marchington, M. dan Wilkinson, A. (2005) *Sumber Daya Manusia Manajemen di Tempat Kerja: Manajemen dan Pengembangan Orang*, edisi ke-3 London: CIPD.
- Marks, M. dan Mirvis, P. (1982) 'Penggabungan sumber daya manusia: A review penelitian saat ini', *Merger dan Akuisisi*, 17, 2: 38-44.
- Miles, R. dan Snow, C. (1978) *Strategi Organisasi, Struktur dan Proses*. Baru York: McGraw Bukit.
- Mil, RE dan Snow, CC (1984) 'Merancang strategis manusiasumber sistem', *organisasi Dinamika*, Musim panas, 36-52. Milgrom, P. and Roberts, J. (1995) 'Pelengkap dan bugar:Strategi, struktur dan organisasi mengubah di pabrik-ing', *Jurnal dari Akuntansi dan ekonomi*, 19 (2): 170-208. Tukang giling, D. (1992) 'Umum strategi: klasifikasi, kombinasi dan konteks', *Rayuan di Strategis Manajemen*, 8, 391-408.
- Miller, D. dan Shamsie, J. (1996) 'Pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan di dua lingkungan: The Hollywood Film Studios dari 1936-1965', *Akademi dari Pengelolaan Jurnal*, 39, 3: 519-543.
- Tukang giling, P. (1996) 'Strategi dan itu etis pengelolaan dari manusia sumber daya', *Manusia Sumber Pengelolaan Jurnal*, 6, 1: 5-18.
- milman, J., Von bersinar, MA dan Natan, M. (1991) 'Siklus hidup organisasi dan manusia strategis internasional sumber pengelolaan di multinasional perusahaan: Implikasi untuk kesesuaian teori', *Akademi dari Pengelolaan Tinjau*, 16, 318-339.
- Millward, N., Bryson A. dan Keempat, J. (2000) *Semua Mengubah pada Pekerjaan, Hubungan Ketenagakerjaan Inggris, 1980-1998, seperti yang digambarkan oleh itu tempat kerja Pekerjaan Hubungan Seri*. London: Routledge.
- Mintzberg, H. (1987) 'Kerajinan' strategi', *Harvard Bisnis Tinjau*, Juli Agustus, 65-75.
- Mintzberg, H. (1990) 'Sekolah desain: Mempertimbangkan kembali' dasar tempat dari strategis pengelolaan', *Strategis Pengelolaan Jurnal*, 11, 171-195.
- Mintzberg, H., Alhastrand, B. dan Lampel, J. (1998) *Strategi Safari: sebuah Dipandu Wisata melalui itu Liar dari Strategis Manajemen*. London: Prentice-Aula.
- Mueller, F. (1998) 'Sumber daya manusia sebagai aset strategis: Sebuah evolusi teori berbasis sumber daya lutionary', dalam Mabey, C., Salaman, G. dan Storey, J. (eds) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, A Pembaca*. London: Membuka Universitas/Sage, hal. 152-169.
- Nonaka, I. dan Takeuchi, H. (1995) *Penciptaan Pengetahuan Perusahaan*. Baru York: Oxford Universitas Tekan.
- Ogbonna, E. (1992) 'Organisasi' budaya dan manusia sumber pengelolaan, dilema dan kontradiksi', di Blyton, P. dan Turnbul, P. (eds) *Menilai Kembali Sumber Daya Manusia Manajemen*. London: Sage, hal. 74-96.
- Patterson, MG, Barat, MA, Lathom, R. dan Nickell, S. (1997)*Itu Dampak dari Rakyat Pengelolaan Praktek pada Bisnis Kinerja*. London: IP.
- Penrose, E. (1959) *Itu Teori dari itu Pertumbuhan dari itu perusahaan*. Oxford: Blackwell.
- Perry-Smith, J. dan kabur, T. (2000) 'Kerja-keluarga manusia kumpulan sumber daya dan kinerja organisasi yang dirasakan', *Akademi Pengelolaan Jurnal*, 43, 1107-1117.
- Pettigrew, AM (1973) *Politik Keputusan Organisasi-Membuat*. London: Tavistock.
- Pettigrew, AM (1985) *Kebangkitan Raksasa: Kontinuitas & Ubah IKI*. Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J. (1994) *Keunggulan Kompetitif melalui Orang*. Boston: Harvard Sekolah bisnis Tekan
- Pfeffer, J. (1998) *Persamaan Manusia: Membangun Keuntungan dengan menempatkan ting Rakyat pertama*. Boston: Harvard Bisnis Sekolah Tekan.
- Porter, M. (1985) *Kompetitif Keuntungan: Membuat dan Mempertahankan Unggul Kinerja*. Baru York: Gratis Tekan.
- Porter, M. (1991) 'Menuju sebuah dinamis teori dari strategi', *Strategis Pengelolaan Jurnal*, 12 (Musim dingin), 95-117.
- Purcell, J. (1985) 'Adalah siapa saja mendengarkan ke itu perusahaan orang-tidak ada departemen?' *Personil Manajemen*, September, 28-31.
- Cepat, J. (1992) 'Kerajinan' sebuah organisasi budaya: Rempah tangan pada Barat daya', *organisasi Dinamika*, 21, 45-56.

- quinn JB (1978) 'Strategis mengubah: Logis inkrementalisme', *bahasa sloan Pengelolaan Tinjau*, 1, 20: 7-21.
- Reicheld, F. (1996) *Efek Loyalitas: kekuatan tersebunyi di balik pertumbuhan, keuntungan dan abadi nilai*. Boston, saya: Harvard Bisnis Pers Sekolah.
- Ritson, N. (1999) 'Strategi Perusahaan dan Peran HRM: kritis kasus di minyak dan bahan kimia', *Karyawan hubungan*, 21, 2: 159-175.
- Roche, W. (1999) 'Dalam' Cari dari berorientasi komitmen SDM praktik dan kondisi yang menopangnya', *Journal of Pengelolaan Studi*, 36, 5: 653-678.
- ruci, A. Pesta hasil panen, S. dan kuin, R. (1998) 'Itu karyawan-rantai pelanggan-laba di Sears', *Harvard Business Review*, 76, 1: 82-97.
- Schuler, R. dan Jackson, S. (1987) 'Menghubungkan strategi kompetitif egies dengan manusia sumber pengelolaan', *Akademi dari Pengelolaan Eksekutif*, 1, 3: 207-219.
- Schuler, RS dan Jackson, SE (eds) (1999) *Manusia Strategis Sumber Manajemen*. Oxford: Blackwell Bisnis.
- Simon, HA (1947) *Perilaku Administratif*. New York: Gratis Tekan.
- kakak, K dan Tingkat, J. (2000) *Itu Realitas dari Manusia Sumber Manajemen*. Buckingham: Membuka Universitas Tekan.
- Sivasubramaniam, N. dan Kroeck, KG (1995) 'Konsep' Cocok dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis', *Academy of Pengelolaan Konferensi*, Vancouver.
- Sloan, AP (1963) *Tahun-tahunku dengan Umum Motor*. London: Sidgwick & Jackson.
- Snell, SA, Youndt, M. dan Wright, PM (1996) 'Membangun kerangka kerja untuk penelitian dalam manajemen sumber daya manusia strategis- ment: Menggabungkan teori sumber daya dan pembelajaran organisasi', *Penelitian Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, 14, 61-90.
- Stavrou, ET dan pembuat bir, C. (2005) 'Itu konfigurasional pendekatan untuk menghubungkan manajemen sumber daya manusia yang strategis bundel dengan bisnis pertunjukan: Mitos atau realitas?', *Pengelolaan Revue*, 16, 2: 186-202.
- Storey, J. (1992) *Perkembangan Manajemen Manusia Sumber daya*. Blackwell: Oxford.
- Tingkat, J. (1995) *Manusia Sumber Pengelolaan, sebuah Kritis teks*. London: Routledge.
- Tingkat, J. (ed.) (2001) *Manusia Sumber Pengelolaan, A Kritis teks*. London: Pembelajaran Thomson.
- Stroh, L dan Caligiuri, PM (1998) 'Sumber daya manusia strategis: A baru sumber untuk kompetitif keuntungan di itu global arena', *Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9, 1-17.
- Thompson, J. (2001) *Pemahaman Perusahaan Strategi*. London: Thomson Sedang belajar.
- Torrington, D. dan Aula, L (1998) *Manusia Sumber Manajemen*, 4th edn. Prentice-Aula, Eropa.
- Torrington, D. dan Aula, L (2005) *Manusia Sumber Manajemen*, tanggal 5 edn. Prentice-Aula, Eropa.
- Rangka, C. dan Gratton, L. (1994) 'Strategis' manusia sumber pengelolaan: A konseptual mendekati', *Internasional Jurnal dari Manusia Sumber Manajemen*, 5, 663-686.
- Tyson, S. (1997) 'Strategi sumber daya manusia: Sebuah proses untuk man-penuaan itu kontribusi dari SDM ke organisasi kinerja', *The International Journal of Human Resource Manajemen*, 8, 3: 277-290.
- Ulrich, D. (1997) 'Mengukur sumber daya manusia: Sebuah gambaran daripraktik dan sebuah resep untuk hasil', *Manusia SumberManajemen*, 36, 3: (Jatuh), 303-320.
- Ulrich, D. (1998) 'A baru mandat untuk manusia sumber daya', *Harvard Bisnis Tinjau*, Januari Februari, 124-135.
- Ulrich, D. dan Brockbank, W. (2005) *Proposisi Nilai SDM*. Boston: Harvard Bisnis Tinjauan Sekolah Tekan.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeong, A. dan Danau, D. (1995) 'Kompetensi sumber daya manusia: Sebuah penilaian empiris', *Manusia Sumber Manajemen*, 34, 473-495.
- Vandenbergh, RJ, Richardson, HA dan Eastman, LJ (1999) 'Dampak dari proses kerja keterlibatan tinggi pada organ- isasional efektivitas', *Grup dan Organisasi Manajemen*, 24, 300-399.
- Ventrakaman, N. (1989) 'Konsep kecocokan dalam penelitian strategi: menuju korespondensi verbal dan statistik', *Academy of Pengelolaan Tinjau*, 14, 423-444.
- Dinding, TD dan Kayu, SJ (2005) 'The percintaan dari manusia manajemen sumber daya dan kinerja bisnis, dan kasus untuk besar sains', *Manusia hubungan*, 58, 4: April.
- Walton, J. (1999) *Strategis Manusia Sumber Perkembangan*. London: Prentice-Aula, Keuangan Waktu.
- Walton R. (1985) 'Dari kontrol ke komitmen dalam pekerjaan-tempat', *Harvard Bisnis Tinjau*, 63, Maret April: 76-84.
- Watson, J. (1977) *Itu Personil Manajer: A Belajar di itu Sosiologi Pekerjaan dan Ketenagakerjaan*. London: Routledge & kegan Paulus.
- Wernefelt, B. (1984) 'A sumber berdasarkan melihat dari itu perusahaan', *Strategis Pengelolaan Jurnal*, 5, 2: 171-180.
- Whittington, R. (1992) 'Menempatkan Giddens ke dalam tindakan: Sistem sosial-tema dan badan manajerial', *Jurnal Studi Manajemen*, 29, 6: 693-712.
- Whittington, R. (1993) *Apa itu Strategi dan Apakah Penting?* 1 edn. London: Routledge.
- *Wington, R. (2001) *Apa adalah strategi dan Melakukan dia Urusan?* ke-2 edn. London: Thomson Sedang belajar.
- Wiggins, RR dan Rueffli, TW (2002) 'Berkelanjutan kompetitif keuntungan: Dinamika temporal dan insiden dan per- kegigihan kinerja ekonomi yang unggul', *Organisasi Sains*, 13, 82-108.
- Wilson, D. (1992) *A Strategi dari Ubah*. London: Routledge.
- Musim Dingin, S. (1987) 'Pengetahuan dan kompetensi sebagai strategis aktiva', di Teece, DJ (red) *Itu Kompetitif Tantangan: Strategi Inovasi dan Pembaruan Industri*. Cambridge, saya: pemain bola, hal. 159-184.
- Wood, S. (1999) 'Manajemen sumber daya manusia dan kinerja-ance', *International Journal of Management Review*, 1, 4: 367-413.
- Wood, SJ dan de Menezes, L. (1998) 'Manusia komitmen tinggi-manajemen di Inggris: Bukti dari industri tempat kerja survei hubungan dan praktik tenaga kerja dan keterampilan pengusaha tice survei', *Manusia hubungan*, 51, 485-515.
- Wright, MW dan Haggerty, JJ (2005) 'Variabel yang hilang dalam' teori manajemen sumber daya manusia strategis: Waktu, menyebabkan dan individu', *Pengelolaan Revue*, 16, 2: 164-174
- Wright, PM dan Gardner, TM (2003) 'Sumber daya manusia-perusahaan pertunjukan hubungan: metodologis dan teoretis tantangan', di Holman, D., Dinding, td, Clegg, CW, Burung gereja, P. dan Howard, A. (eds) *Yang baru Tempat kerja: Panduan Dampak terhadap Manusia dari Praktik Kerja Modern*. Chichester: Wiley.
- Wright, PM, Gardner, TM dan Moynihan, LM (2003) 'The dampak dari SDM praktek pada itu pertunjukan dari bisnis unit', *Manusia Sumber Jurnal Manajemen*, 13, 21-36.
- benar, P., McCormick, B., sherman, S. dan McMahan, G. (1996) 'Peran praktik sumber daya manusia di petro-kimia ical kilang minyak pertunjukan'. Kertas disajikan pada itu 1996 *Akademi dari Manajemen*, Cincinnati.

- Wright, PM dan McMahan, GC (1992) 'Teori alternatif perspektif kal untuk manajemen sumber daya manusia strategis', *Jurnal dari Manajemen*, 18, 295–320.
- Wright, PM dan McMahan, GC (1999) 'Perspektif teoretis tive untuk strategis manusia sumber pengelolaan', di Schuler, RS dan Jackson, SE (eds) *Strategis Manusia Sumber Manajemen*, hal. 49–72.
- Wright, P. McMahan, G. dan McWilliams, A. (1994) 'Manusia' sumber daya dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan: Sebuah sumber daya- berdasarkan perspektif', *Jurnal Internasional Sumber Daya Manusia Manajemen*, 5, 2: 301–326.
- Wright, P. dan Snell, S. (1991) 'Menuju pandangan integratif' manajemen sumber daya manusia strategis', *Sumber Daya Manusia Pengelolaan Tinjau*, 1, 203–225.
- Wright, PM dan Snell, SA (1998) 'Menuju kerangka pemersatu-kerja untuk menjelajahi bugar dan fleksibilitas di strategis manusia manajemen sumber daya', *Academy of Management Review*, 23, 4: 756–772.
- Wright, PM dan Snell, SA (2005) 'Menciptakan nilai atau kehidupan nilai: Tantangan dalam menyeimbangkan tuntutan yang bersaing', *Manusia Pengelolaan sumber daya Jurnal*, spesial isu.
- Yeung, A. dan Berman, B. (1997) 'Menambah nilai melalui manusia sumber daya: Reorientasi manajemen sumber daya manusia untuk mendorong kinerja bisnis', *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 36, 3: 321–335.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. dan Lepak, D. (1996) 'Manusia manajemen sumber daya, strategi manufaktur dan kinerja perusahaan. bentuk', *Akademi Manajemen Jurnal*, 39, 836–866.
- Zigarelli, M. (1996) 'Manusia sumber daya dan itu dasar garis', *Akademi dari Pengelolaan Eksekutif*, 10, 63–64.



For multiple-choice questions, exercises and annotated weblinks specific to the chapter visit the book's website at www.pearsoned.co.uk/beardwell

Bagian 1 Studi Kasus

Seberapa baik yang kita lakukan di tempat kerja?

Beberapa orang terpandai di dunia telah berjuang untuk mengembangkan cara mengukur seberapa baik kinerja kita di tempat kerja. Anda dapat memilih dari metodologi yang terdengar megah seperti Economic Value Added atau Balanced Scorecard, di antara banyak lainnya. Tapi saya selalu berpikir tes George Bailey cukup mengungkapkan. Pembaca yang lebih muda mungkin perlu diingatkan bahwa George Bailey adalah pahlawan film klasik tahun 1946 karya Frank Capra *It's A Wonderful Life*. Dalam film Bailey, diperankan oleh James Stewart, putus asa pada Malam Natal dan hampir bunuh diri ketika malaikat pelindung turun dan membawanya dalam perjalanan ajaib, menunjukkan kepadanya betapa mengerikan kehidupan di kota asalnya jika dia tidak melakukannya. hidup. Bailey terpaksa mempertimbangkan kembali rencana bunuh dirinya dan. . . yah, itu akan tayang lagi saat natal, jadi mengapa tidak menontonnya?

Dalam bisnis, beberapa disiplin lulus tes George Bailey dengan mudah. Tanpa keuangan, tidak ada akun untuk diajukan dan tidak ada catatan kinerja komersial. Tanpa penjualan tidak ada bisnis sama sekali. Tapi singkirkan departemen sumber daya manusia dan ... apa? Rekrutmen mungkin sedikit menyita.

Orang-orang masih akan dibayar, menganggap Anda telah mengotomatiskan atau mengalihdayakan hal-hal ini. Pengacara ketenagakerjaan akan sibuk membereskan beberapa kekacauan yang disebabkan oleh manajer lini yang tidak terlatih. Tapi berapa banyak perusahaan Anda akan benar-benar menderita? Dan apakah para manajer akan merasa terbuka atau terbebaskan oleh ketidakhadiran rekan-rekan HR mereka secara tiba-tiba? Ini tidak akan menjadi 'Bukankah HR sampah?' artikel. Saya mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini lebih dalam kesedihan daripada kemarahan. Tragedi SDM adalah bahwa hal itu, berpotensi, pekerjaan paling signifikan dan bermanfaat yang ingin melibatkan manajer mana pun. Membantu orang untuk membangun karier dan menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan adalah tugas yang serius dan berharga. Tapi HR jarang dibahas dalam istilah ini. Sebaliknya, orang-orang mengacu pada departemen 'sisa-sisa manusia'.

Kurang dari 10 persen perusahaan FTSE100 memiliki direktur SDM di dewan. Yang benar adalah profesi ini berada pada titik krisis, dengan kredibilitasnya – dan masa depan – yang dipertaruhkan. Namun penderitaan HR tidak bisa dihindari. Jalan menuju keselamatan telah direncanakan oleh Dave Ulrich, profesor administrasi bisnis di University of Michigan Yang benar adalah profesi ini berada pada titik krisis, dengan kredibilitasnya – dan masa depan – yang dipertaruhkan. Namun penderitaan HR

tidak bisa dihindari. Jalan menuju keselamatan telah direncanakan oleh Dave Ulrich, profesor administrasi bisnis di University of Michigan Yang benar adalah profesi ini berada pada titik krisis, dengan kredibilitasnya – dan masa depan – yang dipertaruhkan. Namun penderitaan HR tidak bisa dihindari. Jalan menuju keselamatan telah direncanakan oleh Dave Ulrich, profesor administrasi bisnis di University of Michigan dan guru terkemuka HR.

Dalam bukunya Human Resources Champions tahun 1997, ia menawarkan pendekatan empat pilar yang ambisius untuk tugas tersebut. Profesional SDM, katanya, perlu menjadi 'ahli administrasi', yaitu memastikan bahwa elemen 'gaji dan jatah' SDM (yang biasa kita sebut personel) dalam urutan yang rapi. Kedua, SDM perlu menjadi 'mitra strategis': ia harus memahami realitas komersial bisnis dan bekerja dengan manajer untuk membantu mereka menjalankan strategi perusahaan. Ketiga, SDM perlu menjadi 'agen perubahan', membantu organisasi memahami kebutuhan akan perubahan dan mengatasinya. Dan terakhir, SDM harus menjadi 'pejuang karyawan', mendengarkan dan menanggapi karyawan, dan memastikan suara mereka didengar di papan atas. Model yang bagus, kita semua bisa setuju. Tapi sekarang lihatlah kenyataannya. Para pemimpin bisnis sama sekali tidak diyakinkan bahwa sebagian besar profesional SDM memiliki

kontribusi serius untuk membuat kesuksesan komersial organisasi mereka. Menurut survei Inggris baru-baru ini yang dilakukan oleh PwC, sementara 73 persen direktur SDM mengatakan mereka melihat peran mereka sebagai strategis, 51 persen CEO melihat SDM terutama sebagai 'pusat administrasi'. Survei lain, yang dilakukan oleh Hay Group di AS tahun lalu, menemukan bahwa hanya sekitar 50 persen pekerja di bawah level manajer percaya bahwa perusahaan mereka benar-benar peduli dengan kesejahteraan mereka. Jelas, kinerja SDM diragukan. Mengapa manajer SDM gagal menghadapi tantangan Ulrich? Kurangnya keberanian (dan kemampuan) mungkin, tetapi mungkin permusuhan dari beberapa lingkungan perusahaan telah membuat mereka sulit untuk berbicara. Jelas, jika CEO dan kepala keuangan tidak benar-benar mempercayai ungkapan yang mereka tandatangani dalam laporan tahunan – 'orang-orang kami adalah aset terbesar kami', 'kami adalah bisnis manusia' – maka staf SDM menghadapi tugas yang cukup sia-sia.

Kesulitan posisi mereka, setidaknya di Inggris, dilambangkan dengan nasib buruk dari tinjauan operasi dan keuangan (OFR), yang mulai berlaku tahun ini tetapi sekarang telah dipermudah. Antara lain, OFR adalah upaya untuk menemukan cara yang lebih baik untuk memperhitungkan sisi bisnis orang. Profesional SDM melihatnya sebagai peluang

akhirnya untuk memberikan pengaruh pada tingkat strategis. Tetapi dilambangkan dengan nasib buruk dari tinjauan operasi dan keuangan (OFR), yang mulai berlaku tahun ini tetapi sekarang telah dipermudah. Antara lain, OFR adalah upaya untuk menemukan cara yang lebih baik untuk memperhitungkan sisi bisnis orang. Profesional SDM melihatnya sebagai peluang akhirnya untuk memberikan pengaruh pada tingkat strategis.

Tetapi dilambangkan dengan nasib buruk dari tinjauan operasi dan keuangan (OFR), yang mulai berlaku tahun ini tetapi sekarang telah dipermudah. Antara lain, OFR adalah upaya untuk menemukan cara yang lebih baik untuk memperhitungkan sisi bisnis orang. Profesional SDM melihatnya sebagai peluang akhirnya untuk memberikan pengaruh pada tingkat strategis.

Tetapi seperti manajer SDM yang malang yang dikeluarkan dari pertemuan penting, OFR tiba-tiba disingkirkan oleh pemerintah setelah refleksi sejenak. Perdebatan tentang 'manajemen modal manusia' tampaknya juga tidak memberikan banyak dorongan kepada SDM. Menurut laporan baru-baru ini oleh Saratoga, konsultan sumber daya manusia yang sekarang menjadi bagian dari PwC: 'Pentingnya modal manusia secara strategis dapat berarti bahwa CEO dan eksekutif senior lainnya mengambil tanggung jawab dan kendali lebih pribadi atas masalah modal manusia.' Ketika manajer lini kompeten, sulit untuk melihat apa yang dapat ditambahkan SDM. Tapi itulah mengapa kita

membutuhkan SDM. Selalu ada kekacauan manajemen yang harus diselesaikan dan ditangani memegang untuk dilakukan. Sayangnya, ini mengutuk HR untuk peran 'teh dan simpati' tradisionalnya. Karena tugas administrasi inti dialihdayakan, dan jumlah karyawan di departemen SDM turun, mereka yang tetap harus berdiri dan memberikan - lebih disukai sesuatu yang berharga bagi bisnis. Tetapi bahkan jika HR dapat, seperti George Bailey, menarik dirinya kembali dari jurang, akan selalu ada pertanyaan mengerikan lainnya untuk dijawab – pertanyaan yang diajukan oleh anak yang menunjuk Lord Randolph Churchill ketika dia keluar berkampanye, dan berkata: 'Mama tersayang, tolong beri tahu saya untuk apa pria itu?'

Pertanyaan

1. Menurut Anda, mengapa fungsi SDM gagal naik ke 'Ulrich challenge'?
2. Mengapa fungsi SDM berjuang untuk membenarkan kontribusinya ketika fungsi keuangan dan pemasaran tidak?
3. Apakah faktor kontekstual meningkatkan atau menurunkan kebutuhan akan fungsi SDM spesialis?
4. Apa pengaruh model-model HRM yang berbeda yang dibahas di bagian buku ini terhadap penyampaian SD

PROFIL PENULIS

Dr. Musmulyadi, M.M. lahir di Nunukan, 07 Maret 1991. Menyelasaikan pendidikan pada jenjang Magister Manajemen di Universitas Muslim Indonesia Makassar tahun 2017 dan



menyelasaikan jenjang pendidikan Doktoral Manajemen Sumber Daya Manusia juga di Universitas Muslim Indoensia Tahiun 2021 Saat ini penulis menjadi Dosen Manajemen di Institut Agama Islam Negeri Parepare dan aktif dalam berbagai kegiatan Tri Dharma Perguruan tinggi baik dalam hal pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis dapat dihubungi melalui Email : musmulyadi@iainpare.ac.id