

Volume 2 | No.1 | Edisi : Januari – Juni 2013 | ISSN : 2302-4585

JURNAL *Kompetitif*



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG

Kompetitif	Vol. 2	No. 1	Hal : 1 - 126	Palembang, Januari 2013	ISSN: 2302 - 4585
------------	--------	-------	---------------	-------------------------	-------------------

KOMPETITIF

Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang

Dewan Redaksi

Pelindung	: Prof. Dr. Ir. Edizal AE (Rektor)
Pembina	: Syaiful Sahri, SE.MSi (Dekan Fakultas Ekonomi) Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir, SE.,M.M
Pimpinan Umum	: Hj.Nina Fitriana, SE.,M.Si
Ketua Penyunting	: Msy.Mikial, SE.,Ak.,M.Si
Penyunting Ahli	: Prof. Dr. H. Masngudi, APU (Universitas Borobudur) Prof. Dr. H. Sulbahri Madjir, SE.,M.M (UTP) Prof. Dr. H.Taufiq Marwah, SE.,M.Si (Universitas Sriwijaya) Dr. Kamaluddin, SE.,M.M (Universitas Bengkulu) Dr. Helmi Yazid, SE.,M.Si (Univ. Sultan Ageng Tirtayasa)
Penyunting Pelaksana	: Sugiri Dinah, SE.,M.Si, Amrillah Azrin, SE.MM, Lusia Nargis, SE.,M.Si, Rizal Effendi, SE.MSi
Sekretariat	: Muhammad Said, SE.MSi (Pembantu Umum) : Ernawati, SE.Ak (Keuangan) : Yun Suprani, SE.MSi (Administrasi)
Penerbit	: Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang
Alamat Redaksi	: Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang Jl. Kapt. Marzuki No.2446 Kamboja Palembang 30129 Telp. 0711-354654 E-mail : redaksi.fe_utp@yahoo.co.id

Jurnal "Kompetitif" adalah jurnal ilmiah untuk mempublikasikan hasil penelitian dan kajian analisis kritis dalam bidang manajemen, akuntansi dan perbankan. Jurnal ini terbit 2 (dua) kali dalam setahun (Januari dan Juli), bertujuan untuk menyebarkan hasil-hasil penelitian dan kajian analisis kritis dalam bidang manajemen, akuntansi dan perbankan kepada masyarakat ilmiah.

1. **Artikel dapat diangkat dari hasil penelitian atau kajian analitis kritis** di bidang Ilmu Ekonomi yang berhubungan dengan bidang Perbankan, Manajemen dan Akuntansi yang dianggap perlu didesiminasikan.
2. **Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris**, minimal 10 halaman dan maksimal 15 halaman termasuk daftar pustaka dan lampiran ; ukuran kertas A4; spasi 1,5; margin kiri 4 cm, margin kanan, atas, dan bawah masing-masing 3 cm, menggunakan Times New Roman font 12.
3. **Artikel diketik dengan komputer program MS Word**. Penulis dimohon mengirimkan satu *print out* dan satu CD yang berisi artikel. Cantumkan alamat, email dan nomor telepon/HP penulis untuk keperluan konfirmasi tentang tulisan yang dikirimkan ke redaksi.
4. **Artikel dilengkapi** :
abstrak maksimum 150 kata, dan kata-kata kunci.
Biodata singkat penulis dan identitas penelitian dicantumkan sebagai catatan kaki pada halaman pertama artikel.
5. **Penulisan Daftar Rujukan** mengikuti urutan :
(a) *last name, first name, middle name*
(b) tahun penerbitan,
(c) judul buku (huruf miring),
(d) kota penerbitan, dan
(e) nama penerbit (bila buku) atau judul artikel, judul jurnal, beserta volume, nomor edisi, dan halaman (bila artikel).
Contoh:
Brigham & Houston, 2006, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Jakarta, Salemba Empat.
Mikial, Msy, 2010, *Evaluasi terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Zakat, Infaq dan Shadaqah pada Lembaga Amil Zakat Daerah (Lazda) Sumsel Dompot Sosial Insani Mulia (DSIM) Palembang*, Palembang, Majalah UTP, No.64, 2010, 92 - 101.
6. **Artikel hasil penelitian** memuat:
Judul (maks 14 kata)
Nama penulis (tanpa gelar)
Alamat email yang dapat dihubungi
Abstrak (Bhs Inggris, satu paragraf)
Kata-kata kunci
Pendahuluan (memuat latar belakang masalah, dan sedikit tinjauan pustaka, serta masalah dan tujuan penelitian).
Metode penelitian
Hasil dan Pembahasan
Simpulan dan Saran
Daftar rujukan (berisi pustaka yang betul-betul dirujuk dalam naskah)
Lampiran (bila perlu)
7. **Artikel Kajian Analisis Kritis** di bidang Ilmu Ekonomi yang dianggap perlu didesiminasikan memuat: **Judul, Nama penulis** dan **alamat email** yang dapat dihubungi

KOMPETITIF

Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Tridianti Palembang

DAFTAR ISI

Human Capital Management Sebagai Suatu Sistem Yang Dirancang Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan Prof.Dr.H.Sulbahri Madjir,SE.MM	1 -11
Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Palembang H.Roy Yan Effendi,SE.MSi	12 - 29
Pengaruh Analisa Kekayaan Bersih Wajib Pajak Badan Dengan Beban Pajak Penghasilan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Timur Sugiharto,SE.MSi	30 - 40
Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada Hotel Jayakarta Daira Palembang Salman,SE.MP	41 - 47
Analisa Laporan Keuangan PT.PLN (Persero) Cabang Palembang Rayon Riva'i Sebagai Dasar Menilai Kondisi Kinerja Manajemen Titi Suelmi,SE.Ak.MM	48- 60
Pengaruh Pengawasan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang Syahyuni,SE.MM	61 - 73
Evaluasi Tingkat Kesehatan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Palembang Yancik Syafitri,SE.MSi	74- 89
Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Upah Terhadap Prestasi Kerja karyawan (Studi kasus di PT Bradjamusti Citra Nusantara Branch Office Riau) M.A.Baidowi,SE.MM	90 - 101
Analisis Pengendalian Intern Pemberian Kredit Tanpa Agunan (KTA) Dalam Hubungannya Dengan Penetapan Resiko Kredit Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Sudirman Palembang. Lili Syafitri,SE.Ak.MSi	102 - 113
Hubungan Gaya Kepemimpinan Dekan Dengan Semangat Kerja Dosen Dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Tridianti Palembang. Muhammad Said,SE.MSi	114- 126

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT SEBAGAI SUATU SISTEM YANG DIRANCANG UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF YANG BERKELANJUTAN

*Sulbahri Madjir *)*

ABSTRACT

Human Capital Management argues that sustainable profit generated when a company provides products and services that meet customer needs better than competitors do. In other words, it will be achieved if the company has a competitive advantage. Efforts to maintain a competitive edge should be at all times so that the competency or corporate activity and superior rated best by customers compared to competitors, both in view of existing customers, and potential customers. Human capital management is a system to improve the performance of their important role in a company and a major impact on corporate competencies. The blueprint for creating a sustainable competitive advantage should focus on improving performance in implementing key role to enhance the core capabilities. The company creates sustainable competitive advantage through high-quality human resources and organizational capabilities through human capital. The four components that make up the human capital strategy, namely (1) the effective executive team, (2) Leaders who deliver results, (3) key position excellence, (4) Fleet Performance Work. If the performance of each component of the strategy is excellent, the organization will have a sustainable Competitive advantage. To perform the four components of the strategy the company needs to have (1) sufficient organizational capability to deliver the strategy, (2) The definition of success in business, (3) an integrated process improvement, (4) measurement and management disciplines.

Key Words : Human Capital Management, Competitive advantage

A. PENDAHULUAN

Ketika perekonomian dunia telah memasuki era globalisasi, maka jumlah pesaing akan semakin meningkat dan persaingan akan semakin tajam. Sehingga dengan demikian keunggulan kompetitif menjadi semakin penting. Salah satu ciri dari keunggulan kompetitif tersebut adalah barang atau jasa yang kita hasilkan tidak dapat disamai oleh produk atau jasa

yang dihasilkan perusahaan lain. Thomas Friedman dalam bukunya yang terkenal "The World Of Flat" (2005) membahas bagaimana teknologi dan internet telah meningkatkan ruang untuk bisnis dan Friedman menyatakan bahwa dewasa ini, para profesional yang berasal dari negara-negara terbelakang atau sedang berkembang seperti India, Cina, dan negara Eropa Timur semakin mampu bersaing dengan para

*) Guru Besar Fakultas Ekonomi UTP

profesional dari negara maju dalam menciptakan peluang bisnis yang dulunya dianggap mustahil.

Beberapa tahun yang lalu, rancangan logo suatu perusahaan merupakan suatu kegiatan yang ditujukan kepada perusahaan atau toko percetakan lokal. Dewasa ini tidaklah demikian. Perusahaan yang ingin merancang kembali logo bisnisnya tidak perlu datang ke perusahaan percetakan lokal, melainkan perusahaan dapat melakukan kontak melalui internet dengan perusahaan lain dengan harga yang relatif rendah, dan dapat mengirimkan permintaan proposal untuk para perancang melintasi dunia maya, menerima beberapa desain sampel, memilih yang paling baik, melakukan e-mail atas rekomendasi jika terjadi perubahan, dan berakhir sebagai seorang pelanggan yang memperoleh kepuasan optimal. Perusahaan perancang lokal bersaing dengan ratusan perancang yang sangat terdidik melintasi dunia maya yang sebelumnya sangat sulit. Tidak ada bisnis yang menginginkan memperoleh langganan baru dengan penawaran yang melawan sejumlah besar pesaing melintasi dunia, tetapi inilah keadaan dunia kita dewasa ini. Pernyataan yang penting di sini adalah bagaimana suatu perusahaan

dapat menghindari atau keluar dari persaingan ini. Haruskah kita beralih strategi dari *Red Ocean Strategy* ke *Blue Ocean Strategy* atau *Purple Ocean Strategy*? Tetapi yang paling mungkin dilaksanakan dan yang terbaik adalah melalui keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*).

Mungkin ini sulit, tetapi meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan persyaratan, bukan suatu opsi. Tidak ada bisnis yang dapat bertahan hidup jika pelanggan tidak memiliki suatu alasan yang mendorong membeli barang dan jasanya. Adalah sulit untuk membayangkan sesuatu yang lebih penting untuk suksesnya suatu organisasi. Namun demikian banyak industri besar seperti televisi, telekomunikasi, perangkat keras komputer, banking, memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penciptaan suatu sumber keunggulan kompetitif telah menjadi suatu tantangan yang nyata.

Mungkin pendekatan yang paling umum untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah berusaha agar produk yang kita hasilkan lebih efisien dibandingkan pesaing. Untuk industri yang melakukan strategi komoditisa akan dapat dan secara aktif

mempertahankan pelanggan, biaya produksi yang efisien dan harga jual yang kompetitif nampaknya merupakan suatu opsi yang logis untuk dipertimbangkan dan dilaksanakan. Meskipun demikian, bersaing pada biaya merupakan strategi yang lebih mudah dimenangkan karena persaingan tidak hanya berasal dari pemain kecil dalam negara yang sedang berkembang, tetapi dari korporasi besar atau Multinasional Cooperation (MNC) dari negara maju. Accor Motel Eropa menyambut lingkungan bisnis yang mengalami komoditisasi. Demikian juga Southwest Airlines, Wal Mart, dan rantai eceran Carefour. Struktur biaya yang agresif dari perusahaan-perusahaan ini telah membuat perusahaan profitable. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Wal Mart “Setiap hari harga rendah – Everyday Low Prices”.

Formula yang menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan seperti yang digambarkan pada buku “Good to Great” oleh Jim Collins (Harper Collins,2001). Tim riset “Good to Great” mulai menentukan mengapa beberapa perusahaan mampu mempertahankan sukses dalam waktu yang panjang. Buku tersebut menyusun profil sejumlah perusahaan yang sukses dalam industri yang sangat komoditisasi. Perusahaan yang digambarkan dalam buku ini adalah Phillip Morris, Nucor Steel, Krogers, Walgreens, dan Circuit City semua bersaing dalam sektor eceran dan dengan pesaing yang menjual produk yang identik. Keunggulan kompetitif dilakukan oleh industri yang komoditisasi dan menggunakan sumber daya yang berkualitas dan kapabilitas organisasi atau *Human Capital*.

B. PEMBAHASAN

1. PERLUNYA PENDEKATAN BARU PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL

Pendekatan baru untuk mengembangkan *Human Capital* adalah: (1) Menggambarkan secara jelas arti *Human Capital* yang sukses di bidang bisnis, (2) Mengukur *Human Capital* dengan disiplin yang sama dengan *Financial Capital*, (3) Meningkatkan kemampuan manajer perusahaan untuk melakukan keputusan *Human Capital* yang lebih baik.

Jadi sudah waktunya menyadari pentingnya *Human Capital Management* sebagai suatu sistem yang dirancang untuk menciptakan kompetitif yang berkelanjutan melalui orang-orang yang ada di perusahaan. *Human Capital Management* berpendapat bahwa profit akan dapat dihasilkan ketika suatu perusahaan dapat menyediakan produk dan jasa yang dibutuhkan pelanggan lebih baik daripada pesaing, atau dengan kata lain, perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Upaya menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif adalah kompetensi inti perusahaan. Perusahaan dinilai lebih baik daripada pesaing, baik oleh pelanggan sekarang maupun pelanggan potensial. *Human*

Capital Management merupakan suatu sistem untuk meningkatkan kinerja orang yang memegang peranan penting dalam organisasi.

Tidak semua peranan di perusahaan sama pentingnya bagi kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Misalnya penjualan terbaik dari suatu industri menciptakan lebih banyak pelanggan daripada asisten terbaik dalam suatu industri. Dalam model *Human Capital Management*, pertanyaannya adalah apakah orang-orang dalam perusahaan kita lebih baik daripada pesaing?

Human Capital Management yang sukses adalah ketika suatu perusahaan dapat menyatakan bahwa anggota organisasinya lebih baik daripada pesaing dalam melaksanakan peranannya menambah nilai terbanyak bagi pelanggan dan pemegang saham.

Pendekatan dewasa ini untuk meningkatkan kinerja nampaknya banyak menemui kegagalan. Alasan kegagalan itu adalah:

1. Tidak ada yang bertanggung jawab terhadap kinerja kapital manusia dari tahun ke tahun.

Pimpinan perusahaan bertanggung jawab terhadap peningkatan produktivitas kinerja, pimpinan marketing bertanggung jawab

terhadap perubahan dalam ekuitas merek dan pimpinan penjualan bertanggung jawab untuk pertumbuhan pendapatan. Tapi tidak aka yang bertanggung jawab terhadap kemajuan aset yang penting bagi perusahaan yaitu SDM atau kinerja human capital.

2. Hasil (result) mensyaratkan suatu sistem bukan program-program Profesi SDM terletak pada pengembangan prgram. Keberhasilan paling banyak ditentukan oleh penciptaan dan penggunaan program praktek terbaik (best-pracrice programs). SDM diorganisir sesuai dengna tujuan tersebut. Perusahaan konsultan biasanya menyesuaikan praktek mereka dengan para kliennya, mengorganisir dan menyampaikan produk serta

program untuk subprofesi SDM (seperti pelatihan, penempatan stf dan kompensasi). Namun, tidak dapat disangsikan bahwa setiap program yang baru sekalipun tidak pernah memberika kinerja yang lebih baik, hanya memberikan hasil yang baik.

Model SDM modern diciptakan pada tahun 1960-an untuk departemen personalia yang berhubungan dengan SDM dan hubungan antarkaryawan. Departemen personalia bertanggung jawab memelihara hubungan karyawan dan administasi sehingga manajer dapat fokus pada pencapaian hasil bisnis.

Model ini dewasa ini mendapat berberapa rintangan yang dapat mencegah pelanggan mengukur nilai gunanya. Ringkasannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1
Suatu Perbandingan Model SDM Dewasa Ini Dengan Strategi Kapital Manusia

Model SDM Dewasa Ini	Strategi Kapital Manusia
Tujuan yang tidak jelas	Penentuan strategi dengan jelas
Tanggung jawab yang tidak jelas	Tanggung jawab dan kapabilitas yang jelas
Egalitarian	Fokus pada peranan kritikal
Ad Hoc dan tidak terhubung	Komprehensif dan terintegrasi
Tidak disiplin dan tidak termanajemen	Terukur dan termanajemen seperti kapital keuangan
Fokus pada pelanggan internal	Fokus pada pelanggan eksternal
Sentrik program	Orientasi hasil
Reaktif	Proaktif dan fokus pada peningkatan ssetiap tahun

Sumber: Bradley W>Hall, "The New Human Capital Strategy" 2008.p.9

- Model dewasa ini tidak memiliki tujuan yang jelas dan tidak menunjukkan bagaimana *human capital* berkontribusi untuk hasil bisnis. C.K. Phahalad dari Univeristy Of Michigan Bussiness School sering menyatakan kelemahan SDM karena kurangnya teori atau menetapkan posisi pada upaya menambah nilai. ***Human Capital Strategy* menentukan bagaimana *human capital* akan menarik hasil bisnis dan menyampaikan suatu cetak biru mengenai apa yang merupakan yang terbaik bagi human capital ketika hal tersebut dilakukan.**
- Model dewasa ini tidak menentukan tanggung jawab, tidak jelas siapa yang bertanggung jawab untuk human capital yang berkualitas (Human Capital Exellent) apakah manajer inti atau manajer SDM. Di dalam SDM, unit mana yang bertanggung jawab untuk peningkatan kinerja dari tahun ke tahun dalam hal kapabilitas kepemimpinan seperti staffing, pelatihan, kompenassi atau manajemen talenta. Tidak ada yang bertanggung jawab, jadi kemajuan tidak mungkin tercapai. ***Human Capital Srategy* menentukan tanggung jawab dan kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk mempertahankan kapital manusia**

yang berkualitas (Exellence Human Capital).

- Model dewasa ini adalah egalitarian (yang berpandangan bahwa semua orang sama). Hal ini membingungkan karena memandang semua anggota organisasi dengan nilai yang sama, dengan ide semua peranan sama. Dalam kenyataannya, semua peranan tidak sama pentingnya bagi pelanggan dan pemegang saham. Beberapa anggota organisasi mempunyai nilai yang lebih daripada anggota yang lain. ***Human Capital Strategy* menyediakan suatu sistem bagi peningkatan kinerja anggota pada masing-masing peranan pada organisasi.**
- Model dewasa ini adalah ad hoc dan tidak terhubung. Hal ini dimulai dengan tidak terhubungnya praktek-praktek dan program-program kelas dunia. Para manajer secara terus menerus menerima program baru dan mensyaratkan pendekatan top-down yang dimulai dengan secara jelas, menentukan teori dan suatu cetak biru untuk sukses. Sistem tersebut harus dibangun secara berkelanjutan guna menyampaikan bagian-bagian dari komponen cetak biru yang komprehensif dan terpadu. Sebagai contoh, mesin mobil memerlukan

suku cadang yang dapat digunakan secara bersama-sama untuk dioperasikan, namun banyak suku cadang yang tidak memberikan hasil yang memuaskan. **Program-program *Strategy Capital Management* secara komprehensif dan terpadu dapat menciptakan *Human Capital* yang berkualitas (Exellent Human Capital)**

- Model dewasa ini tidak disiplin dan tidak ada manajemen. Tidak memiliki kemampuan untuk mengukur perubahan dalam *human capital* atau membuat keputusan yang lebih baik secara progresif mengenai SDM dan anggota organisasi. Aktivitas ukuran yang dapat dilaksanakan adalah seperti rata-rata hari pelatihan per karyawan, presentasi mereka yang menerima penilaian tertulis, dan diferensiasi bonus antar pelaksana puncak (top manager) dan pelaksana bawah (bottom and middle manager). Justru yang tidak ditanyakan adalah hal-hal yang sangat mendasar dan kritis mengenai kapabilitas *human capital* dan peningkatan kinerja sepanjang waktu. ***Human Capital Strategy* mengukur dan memanajemeni kapital manusia dengan disiplin yang sama dengan memanajemeni kapital finansial.**

- Model dewasa ini terfokus secara internal yang memandang SDM sebagai pemasok dan manajer lini sebagai pelanggan daripada partner bisnis. SDM menyampaikan kepada pelanggan internal, meskipun hal tersebut adalah salah satu perspektif pelanggan eksternal. ***Human Capital Strategy*** memandang pelanggan eksternal sebagai pelanggan yang sesungguhnya di mana aktifitas administrasi SDM memiliki pelanggan internal.
- Model dewasa ini terfokus pada program-program daripada hasil yang diperoleh. Hal ini dapat menentukan sukses sebagai program kelas dunia daripada SDM kelas dunia. Perusahaan mencari para profesional yang memiliki pengalaman dengan program kepemimpinan kelas dunia dan tidak mencari jejak rekor yang membangun pemimpin kelas dunia. ***Human Capital Strategy*** memandang program-program sebagai suatu sarana, bukan suatu akhir.
- Model dewasa ini adalah reaktif, yang memperlakukan isu-isu SDM seperti cara seorang dokter memperlakukan pasien yang datang dengan reaksi dan masalah-masalah dan memperhatikan gejala penyakit. Tujuan akhir yang

belum dipenuhi dewasa ini adalah rencana SDM secara komprehensif, sesuai dengan rencana bisnis tahunan dan menciptakan budaya bisnis untuk program yang sehat, sistematis, dan disiplin untuk pertumbuhan kapital manusia dari tahun ke tahun. ***Human Capital Strategy*** merupakan pendekatan yang sistematis untuk menciptakan dan mencapai kapabilitas kapital manusia dari tahun ke tahun dan sekaligus menciptakan kinerja.

2. KOMPONEN STRATEGI KAPITAL MANUSIA (*HUMAN CAPITAL STRATEGY*)

Visi kapital manusia menciptakan suatu definisi sukses yang dapat diukur. Komponen-komponen strategi adalah rencana yang menggambarkan bagaimana mencapai visi tersebut. Visi dapat dicapai bila memiliki empat komponen, yaitu (1) Tim eksekutif yang efektif, (2) Pemimpin yang memberikan hasil, (3) Excellent posisi kunci dan (4) Kinerja Armada Kerja dilaksanakan dengan baik (lihat Tabel 2).

Jika semua komponen tersebut dilaksanakan dengan baik, organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui SDM yang ada.

Tabel 2. Empat Komponen Strategi Kapital Manusia

Komponen-Komponen Strategi	Rasional
Tim Eksekutif yang efektif	Tim eksekutif harus secara terus menerus meningkatkan nilai yang dihasilkan mereka untuk organisasi yang lebih luas.
Para pemimpin yang memberikan hasil	Para pemimpin harus menyesuaikan semua aktivitas untuk mencapai rencana bisnis dan meningkatkan kapabilitas organisasi yang memungkinkan kinerja tinggi
Posisi kunci yang excellence	Mereka yang berada pada posisi manajemen yang paling penting untuk pelanggan dan pemegang saham, harus dapat dipercaya menyampaikan kinerja yang lebih baik daripada tandingan mereka dalam organisasi pesaing
Kinerja Armada-Kerja	Organisasi harus memiliki struktur, sistem, dan kultur untuk memungkinkan kinerja besar. Kinerja besar berarti produktivitas yang lebih baik dari pesaing.

Sumber: Bradley W.Hall, "The New Human Capital Strategy" (2008), p.52 .

Empat komponen ini memberntuk Human Capital Strategy, dan apabila kinerja pada masing-masing komponen strategi adalah excellent, organisasi tersebut dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui SDM yang ada. Pemahaman dan pemeriksaan yang mendalam dan metode-metode untuk meningkatkan kinerja pada masing-masing komponen strategi tersebut, merupakan yang terpenting dalam membawa kesuksesan perusahaan dalam mencapai *competitive advantage*.

C. SIMPULAN

Para eksekutif sering mengatakan bahwa hanya SDM yang

merupakan sumber nyata keunggulan kompetitif. Tetapi hanya sedikit yang dapat menjelaskan secara baik apa yang dimaksud dengan SDM. Jika memang SDM merupakan aset yang paling penting bagi perusahaan, seharusnya eksekutif perusahaan mengetahui bahwa aset mereka lebih bernilai atau kurang bernilai setiap tahun. Kenyataannya, hanya sedikit perusahaan yang mengetahuinya. Bahkan tidak mengetahui apakah yang dimaksud dengan "lebih bernilai" dan bagaimana mengukurnya. Yang perlu disadari adalah kebanyakan perusahaan, keunggulan kompetitif datang dari armada kerja yang lebih produktif.

Perusahaan harus dapat menjawab dua pertanyaan ini:

1. Apakah kapital manusia yang dimiliki perusahaan lebih bernilai dibandingkan dengan kapital manusia pesaing?
2. Apakah kapital manusia perusahaan telah meningkat dari tahun ke tahun?

Baik profesional manajer ataupun general manajer harus mampu menciptakan cetak biru mengenai kemampuan strategi kapital manusia dan sistem untuk mencapainya.

Manajemen kapital manusia (Human Capital Management) berpendapat bahwa profit dihasilkan secara berkelanjutan ketika perusahaan menyediakan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan lebih baik daripada yang dilakukan pesaing. Dengan kata lain, hal itu akan dapat dicapai jika perusahaan telah memiliki keunggulan kompetitif.

Upaya mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut harus sepanjang waktu sehingga kompetensi atau aktivitas perusahaan dinilai terbaik dan superior oleh pelanggan dibandingkan dengan pesaing, baik dalam pandangan pelanggan yang ada sekarang, maupun pelanggan potensial.

Manajemen kapital manusia merupakan suatu sistem untuk

meningkatkan kinerja mereka yang memegang peranan penting dalam suatu perusahaan dan memberi dampak yang besar pada kompetensi korporat. Cetak biru untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan harus fokus pada peningkatan kinerja dalam melaksanakan peranan kunci untuk meningkatkan kapabilitas inti.

Perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui SDM yang berkualitas tinggi (excellence) dan kapabilitas organisasi yang dilakukan melalui kapital manusia.

Empat komponen yang membentuk strategi kapital manusia, yaitu (1) Tim eksekutif yang efektif, (2) Pemimpin yang memberikan hasil, (3) Posisi kunci yang excellence, (4) Kinerja Armada-Kerja. Jika kinerja pada masing-masing komponen strategi adalah excellent, organisasi tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk melakukan empat komponen strategi tersebut perusahaan harus memiliki (1) kapabilitas keorganisasian yang cukup untuk menyampaikan strategi, (2) Definisi sukses berbisnis, (3) Proses peningkatan terpadu, (4) Pengukuran disiplin dan manajemen.

DAFTAR RUJUKAN

- Christenssen,R, 2006, *Road Map To Strategic HR*, New York, AMACOM
- Collins,J, 2001, *Good To GREAT*, New York, HarperCollins Publishers
- Dubots, David,D,& Rothwell, William,J, 2004, *Competency-Based Human Resource Managemnt*, California, Davies-Black Publishing
- Eigenhulls, Ap & Dijk, Rob,V, 2007, *HR Strategy For The High Performing Bussiness*, London, Kagan Page
- Fit- enz, Jac, 2000, *The ROI Of Human Capital*, New York, AMACOM
- Fitz-enz, Jac, 2010, *The New HR Analytics*, New York, AMACOM
- Giannetto, David,F & Zecca,2007, *The Performance Power Grid*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc
- Hall,Bradley, W, 2008, *The New Human Capital Strategy*, New York, AMACOM
- Hurd,M & Nyberg,L, 2008, *The Value Factor*, New York, Bloomberg Press
- Ohtaki,R, Umezu,H. & Sugaira,M, 2010, *Fundamentals Of Human Capital Management For Asian Global Companaies*, Singapore, Marshall Cavendish
- Ulrich,D & Brockbank, W, 2005, *The HR Value Proposition*, Boston, Harvard Bussiness School Press
- Ulrich,D, Allen,J, Brockbank,W, Younger,J, & Nyman,M, 2009, *HR Transformation*, New York, Mc Graw Hill