

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Qalka Sandi

Qalkasandi88@gmail.com

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Yayasan Pendidikan Islam Lahat

Ahmad Syukri

Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Jambi

Kasful Anwar US

Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Jambi

Abstract

In the development of the Indonesian nation, every effort is aimed at improving the quality of human resources, which means that people are central to national development and as an effort to increase competitiveness in the global market. Effective management of human resources (HR) must be considered in order to support the strategies that will be applied in order to contribute in creating competitive advantage in an organization. Competitive advantage can be created through effective human resource management by taking into account internal and external factors of the organization / educational institution that will be confronted. In addition, competitive human resources need to be supported by several elements, namely strategy in human resource management, organizational resources, and organizational strategy. The discussion of this study regarding: First, the concept of Human Resource Management which discusses the design or ideas, understanding and functions of human resource management. Second, Competitive Advantage in Human Resources, which is about the ability obtained through the characteristics and resources of a person, to have higher performance compared to other educational organizations / institutions in the same industry or market. Third, Management of Human Resources in Improving Competitive Advantage, namely regarding management strategies to achieve competitive advantage in human resources.

Keywords : *Management, Human Resources, competitive advantage*

Abstrak

Dalam pembangunan bangsa Indonesia, tiap upaya ditujukan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berarti bahwa manusia menjadi titik sentral dalam pembangunan bangsa dan sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing pada pasar global. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi yang akan diterapkan guna memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif dalam suatu organisasi. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia

yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal organisasi/lembaga pendidikan yang akan dihadapinya. Selain itu sumber daya manusia yang kompetitif perlu didukung dengan beberapa unsur yaitu strategi dalam manajemen sumber daya manusia, sumber daya organisasi, dan strategi organisasi. Adapun Pembahasan penelitian ini mengenai; Pertama, Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yang membahas mengenai suatu rancangan atau ide, pengertian dan fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Kedua, Keunggulan Kompetitif dalam Sumber Daya Manusia yaitu mengenai kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu, untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi/lembaga pendidikan lain pada industri atau pasar yang sama. Ketiga, Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif yaitu mengenai strategi manajemen untuk meraih keunggulan kompetitif pada sumber daya manusia.

Kata Kunci: *Manajemen, Sumber Daya Manusia, Keunggulan Kompetitif*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Manusia diciptakan oleh Allah swt. sebagai khalifah di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surat Al-Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مَّتَّعًا إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ١٣

Artinya:

“Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.”¹

Menurut Malayu Hasibuan Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti perencanaan,

¹ Kementerian Agama RI, Al Qur'an dan Terjemahan, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2005).

pengorganisasian, pengadaan, pengembanga, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.²

Pergeseran peran dalam fungsi sumber daya manusia telah terjadi dalam beberapa dasawarsa terakhir, seiring dengan berubahnya visi dan misi pendidikan. Pendidikan harus dapat mengelola dengan baik personil yang dimiliki, karena kemampuan pendidikan untuk bersaing akan ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimilikinya. Jadi, sumber daya manusia merupakan aset yang krusial dalam pendidikan karena sangat menentukan kesuksesan dan kelangsungan hidup pendidikan.

Kunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal organisasi/lembaga pendidikan yang akan dihadapinya. Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang strategi yang akan diterapkan. Strategi organisasi akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM. hingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan organisasi ini merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian.

B. PEMBAHASAN

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wilson Bangun Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, penggerakan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja, untuk mencapai tujuan organisasi.³ Menurut Dessler MSDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai, dan mengurus relasi kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.⁴ Sedangkan menurut Siagian MSDM adalah manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai

² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal.9.

³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), hal. 6.

⁴ Gari Desseler, *FundamentalOfHuman Resource Management* (USA: Pearson, 2014), hal. 4.

tujuan dan berbagai sarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal.⁵

Menurut Manmohan Joshi sumber daya manusia adalah sumber daya manusia dari suatu organisasi terdiri dari semua upaya, keterampilan atau kemampuan dari semua orang yang bekerja untuk organisasi tersebut.⁶ Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Joshi yaitu seleksi karyawan, penempatan karyawan baru, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja, praktek kerja, struktur pekerjaan, melaksanakan prosedur disiplin, motivasi, menyediakan saluran komunikasi, menerapkan kebijakan keamanan, berencana untuk efek, perubahan pada karyawan.⁷

Sedangkan menurut R. Wayne Mondy, manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan organisasi, serta menjalankan fungsi-fungsi dalam manajemen sumber daya manusia diantaranya penyediaan, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan pegawai.⁸ Penyediaan merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.⁹

Zorlu Senyucel menjelaskan terkait dengan siklus sumber daya berdasarkan moder manajemen sumber daya manusia. Zorlu Senyucel menjelaskan siklus dalam manajemen sumber daya manusia yaitu kesempatan bersaing, strategi HRM, strategi organisasi, sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sumber daya pembiayaan, sumber daya teknologi), dan strategi organisasi. Berikut ini adalah model siklus sumber daya manusia menurut Zorlu Senyucel.

⁵ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hal. 40.

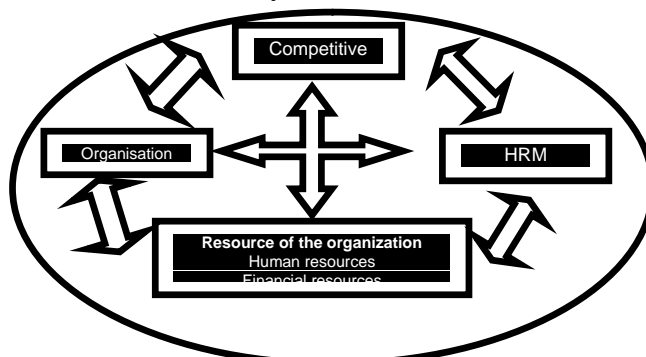
⁶ Manmohan Joshi, *Human Resource Management* (USA: Bookboon, 2013), hal. 9.

⁷ Ibid., hal. 10-11.

R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Bayu Airlangga (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2008), hal. 4.

⁹ Ibid., hal. 5.

Gambar 2.1
Siklus sumber daya berdasarkan model HRM



Sumber: Zorlu Senyucel.¹⁰

Dalam gambar di atas menunjukkan bahwa untuk menjadikan sumber daya manusia yang kompetitif perlu didukung dengan beberapa unsur yaitu strategi dalam manajemen sumber daya manusia, sumber daya organisasi, dan strategi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudnya hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Agar tujuan sumber daya manusia memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerja sama antar departemen SDM dengan manajer lini serta keterlibatan manajemen puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Cushway dalam Sutrisno sebagai berikut:

- a. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta pekerja yang siap menghadapi perubahan.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

¹⁰ Zorlu Senyucel, *Managing the Human Resources in the 21st Century* (USA: Venthus Publishing, 2019), hal. 21.

- c. Membantu dalam mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan ilmpikasi SDM.
- d. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuan.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerjaan untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi.¹¹

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Agar tujuan sumber daya manusia memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu. Kegiatan dri strategi SDM didasarkan kerja sama antar departemen SDM dngan manajer lini serta keterlibatan manajemen puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategi.

Menurut Donni J.P, tujuan utama dari strategi ini sangat meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang secara berkesinambungan sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Proses pengembangan strategi MSDM memberikan keuntungan bagi organisasi, yaitu¹²:

- a. Mendefenisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi perseptif yang lebis luas.
- c. Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan, menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik.
- d. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang.
- e. Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staff yang berkat.

2. Keunggulan Kompetitif dalam Sumber Daya Manusia

Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan organisasi/lembaga pendidikan dalam menghadapi para pesaing dan mungkin

¹¹ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2012), hal. 8

¹²Donni. J.P, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal. 25

organisasi/lembaga pendidikan dapat mengungguli mereka secara konsisten. Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Porter dalam Jatmiko diartikan sebagai kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu, untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi/lembaga pendidikan lain pada industri atau pasar yang sama.¹³ Sedangkan menurut Kotler, pengertian keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikn nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.¹⁴

Keberhasilan dan kegagalan pendidikan tergantung pada keunggulan bersaing. Untuk berdaya saing di lingkungan masyarakat yang kompetitif, personel pendidikan harus memiliki kapabilitas unggulan (*distinctive capabilities*). Kapabilitas unggulan adalah keterampilan yang diperlukan oleh pendidikan untuk memanfaatkan secara optimum sumber dayanya. Tanpa kapabilitas, sumber daya pendidikan nilainya menjadi sangat kecil. Sumber daya yang dimanfaatkan secara optimum dengan menggunakan kapabilitas personel akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan bersaing pendidikan.¹⁵

Yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kemakmuran pendidikan adalah kemampuannya untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang telah diperolehnya. Keunggulan bersaing pendidikan dapat diciptakan dengan membuat:

- a. pendidikan tersebut berbeda dari pesaingnya,
- b. memiliki mutu/kualitas yang baik.
- c. memberikan output/hasil lulusan yang dapat diterima oleh masyarakat.
- d. tidak mudah ditiru/inovatif.

Pendidikan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mewujudkan hal tersebut. Diantara berbagai sumber daya yang mampu menjadikan suatu pendidikan berbeda dari pendidikan lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*). Sumber daya lain, seperti uang dan aktivas berwujud lain (seperti tanah, mesin dan ekuipmen, gedung, kendaraan) tidak menjadikan suatu pendidikan berbeda dengan yang lain, sehingga tidak dapat dipakai sebagai alat untuk menempatkan organisasi pada posisi yang kompetitif. Hanya pengetahuan

¹³Jatmiko, RD, *Manajemen Strategi*, Edisi Satu, (Jakarta: Salemba Empat, 2004), hal. 143

¹⁴Philip Kotler, dkk, *Manajemen Pemasaran dengan pemasaran efektif dan Pofitable*, cetakan Kedua, (Jakarta: Gramedia Pusat Utama, 2001), hal. 95

¹⁵Ibid., hal. 98

yang merupakan sumber daya pembeda bagi masyarakat. Namun, pengetahuan bukan merupakan sumber daya masyarakat melainkan sumber daya sosial yang bersifat universal. Siapa saja dapat melakukan akses ke pengetahuan yang dibutuhkan melalui berbagai sarana seperti buku, publikasi, internet dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, faktor yang benar-benar menjadikan suatu pendidikan berbeda dari pendidikan yang lain adalah terletak pada “kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan pengetahuan”. Oleh karena itu, faktor penentu daya saing jangka panjang pendidikan terletak pada kemampuan sumber daya manusia pendidikan dalam memanfaatkan pengetahuan yang mereka kuasai untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas serta yang mampu memberikan kepuasan kepada konsumen.

Peran sumber daya manusia semakin di hargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan masyarakat pendidikan. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan masyarakat. Untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka diperlukan adanya perilaku peran yang mendukung penerapan strategi bersaing (meliputi strategi inovasi, strategi penurunan biaya, strategi peningkatan mutu) yang digunakan oleh pendidikan. Beberapa dimensi perilaku peran pegawai yang diperlukan untuk mendukung penerapan dari strategi bersaing pendidikan, yakni:¹⁶

- a. Strategi inovasi, perilaku peran karyawan yang diperlukan adalah kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan risiko pada tingkat tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasi, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi, memberikan sumber daya yang banyak untuk eksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.
- b. Strategi penurunan biaya, diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas output lebih tinggi, kurang berani menanggung risiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Sebagai implikasinya,

¹⁶Ulrich, Dave, 1997, *Human Resources Champion : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

pendidikan akan banyak menggunakan tenaga kerja parttime, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomisasi, perubahan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan.

- c. Strategi peningkatan mutu, perlu didukung dengan profil perilaku peran karyawan yaitu perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil risiko dan cukup mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi. Faktor penentu kesuksesan pelaksanaan strategi pendidikan ada pada manajemen sumber daya manusia. Pendidikan memiliki strategi yang bagus tapi tidak didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang memadai maka strategi itu tidak akan sukses. Karena pelaksanaan strategi harus didukung oleh perilaku peran sumber daya manusia yang tepat guna kesuksesannya dan tercapainya tujuan pendidikan. Strategi-strategi di atas bias dilaksanakan oleh manajemen sumber daya manusia dengan berupaya tidak hanya sekedar mengelola karyawan untuk bekerja keras (strategi penurunan biaya) atau bekerja dengan cerdas (strategi peningkatan mutu) akan tetapi menuntut karyawan untuk bekerja dengan berbeda (unik). Hasil kerja keras karyawan yang cerdas dapat menciptakan produk dengan biaya rendah dengan mutu bagus dan unik sehingga sulit untuk ditiru oleh para pesaing.

Guna menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan maka pendidikan harus mengelola dan mengembangkan dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya. Selama ini sumber utama pemborosan dan rendahnya produktivitas adalah dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, jika pendidikan ingin mengurangi hal tersebut maka langkah-langkah strategik yang ditempuh oleh pendidikan perlu diarahkan ke peningkatan kualitas *human capital* dengan melakukan pembangunan pada *human capital*. Human capital didefinisikan sebagai hasil kali kapabilitas karyawan (*employee capability*) dengan komitmen karyawan (*employee commitment*).

Menurut Mulyadi, ada dua kelompok inisiatif strategik yang harus ditempuh oleh pendidikan dalam membangun *human capital*:¹⁷

- a. Inisiatif strategik untuk membangun sasaran strategik kapabilitas karyawan. Kapabilitas karyawan dapat dibangun melalui berbagai inisiatif strategik sebagai berikut:
 - 1) Pembangunan kapabilitas manajer.

¹⁷Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba empat, 2010), hal. 67

Lingkungan masyarakat yang kompetitif dan turbulen menuntut kemampuan manajer untuk menjadikan produk dan jasa yang dihasilkan pendidikannya lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan tersebut dapat diperoleh dari kapabilitas yang dimiliki oleh manajer. Inisiatif strategic untuk membangun kapabilitas manajer terdiri dari pembangunan kapabilitas manajer dalam:

- a) Menerapkan pengetahuan ke pengelolaan.
- b) Membuat produktif pengetahuan yang dikuasai oleh karyawan.
- c) Mengelola perubahan.

2) Pembangunan kapabilitas karyawan.

Dalam pembangunan kapabilitas karyawan, pendidikan perlu menempuh dua inisiatif strategik berikut ini:

- a) Pembangunan kapabilitas dalam menerapkan pengetahuan ke dalam pekerjaan.
- b) Kapabilitas karyawan dalam bekerja dalam tim.

3) Penyediaan teknologi.

Produktivitas karyawan sangat ditentukan oleh teknologi yang disediakan bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Kekinian dan kecanggihan teknologi yang disediakan bagi karyawan sangat ditentukan oleh kondisi persaingan dan tuntutan kebutuhan konsumen.

4) Penyediaan fasilitas information sharing dan knowledge sharing. Kapabilitas karyawan dalam menghasilkan layanan berkualitas bagi konsumen sangat ditentukan oleh ketersediaan fasilitas information sharing, baik antara manajer dengan karyawan, antar fungsi dalam pendidikan, antara pendidikan dengan pemasoknya, dan antara pendidikan dengan mitra masyarakatnya. Fasilitas information sharing menjadikan karyawan dapat melakukan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga pelayanan menjadi cepat dan berkualitas.

5) Pemerolehan personel. Sumber daya manusia dapat diperoleh dari luar atau dari dalam pendidikan.

b. Inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik komitmen karyawan. Komitmen karyawan dapat dibangun melalui berbagai inisiatif strategik sebagai berikut:

- 1) Pembangunan mindset personel yang pas dengan lingkungan yang dimasuki oleh pendidikan.

Mindset adalah sikap mental mapan seseorang yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman, dan prasangka. Mindset personel yang sengajadibentuk dalam suatu pendidikan, yang sesuai dengan lingkungan yangdihadapi pendidikan tersebut, akan menyatukan sikap mental seluruhpersonel pendidikan. Kesamaan sikap mental ini akan menumbuhkankomitmen setiap personel.

- 2) Pelaksanaan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri seluruh personel pendidikan.

Misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi merupakanperlengkapan organisasi modern yang menempatkan sumber daya manusia sebagai subyek dalam membangun masa depan pendidikan. Misi berfungsi sebagai pemfokus keseluruhan sumber daya pendidikan. Visi berfungsi sebagai pengarah perjalanan pendidikan dalam membangun masa depannya. Keyakinan dasar berfungsi sebagai pemacu semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar berfungsi sebagai pembatas dalam pemilihan strategi dan langkah-langkah yang digunakan untuk mewujudkan visi organisasi. Keserasian misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar personel secara individual dengan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi menjanjikan peningkatan komitmen personel. Oleh karena itu pendidikan perlu melaksanakan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri keseluruhan personel untuk membangun komitmen mereka.

- 3) Peluang untuk bertumbuh.

Peluang yang disediakan bagi personel untuk tumbuh menjanjikan peningkatan komitmen. Peluang tumbuh disediakan bagi karyawan dalam bentuk pelatihan keterampilan, penugasan pekerjaan yang menuntut keterampilan baru, umpan balik tentang kinerja, kesempatan untuk bekerja dalam tim lintas fungsional, dan pengalaman pendidikan yang relevan.

- 4) Penghargaan.

Komitmen karyawan akan meningkat jika mereka memperoleh pengakuan secara luas atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Penghargaan akan memotivasi personel untuk menghasilkan kinerja, dan penghargaan yang dirasakan adil oleh personel akan memotivasi personel secara maksimum dalam menghasilkan kinerja luar biasa.

- 5) *Komunitas.*
Komitmen personel juga dapat meningkat jika karyawan menemukankomunitasnya dalam pendidikan.Hubungan dengan rekan sekerja,manajer, dan eksekutif merupakan penentu komitmen karyawan.
- 6) *Work arrangement.*
Pendidikan perlu memberikan fleksibilitas dalam pengaturan pekerjaan(work arrangement) untuk mengakomodasi kepentingan karyawan gunameningkatkan komitmen karyawan.
- 7) *Work impact.*
Karyawan akan meningkatkan komitmen mereka jika mereka mendapatkaninformasi tentang dampak pekerjaannya terhadap masa depan pendidikan.Pendidikan perlu menjadikan karyawan bangga atas hasil pekerjaannyadan memberikan umpan balik tentang pemanfaatan hasil pekerjaankaryawan tersebut bagi kepentingan pendidikan agar kedua hal tersebutmampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dengan adanya pembangunan *human capital* maka sumber daya manusia akan memiliki kapabilitas dan komitmen yang kuat terhadap pendidikan. Namun bagi pendidikan menanamkan investasi dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing membutuhkan waktu lama untuk dapat menikmati hasilnya. Akan tetapi apabila hal tersebut sudah tercapai maka keunggulan bersaing akan mampu bertahan lama dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga tercipta keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi pendidikan dalam jangka panjang.

Menurut Ulrich dalam Assagaf untuk menciptakan keunggulan kompetitif terdapat empat pendekatan yaitu:¹⁸

- a. *Strategic Partner* menjadi mitra manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi yang telah direncanakan, menerjemahkan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yakni sistem penilaian dan pengabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi.
- b. *Administrasi Expert*, menjadi ahli dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta efisiensi administrasi agar dihasilkan output dengan biaya rendah namun kualitas terjamin. Upaya ini dapat dilakukan dengan rekayasa ulang, termasuk merekayasa kembali bidang SDM. Menjadi pakar

¹⁸ Iyal Assagaf, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, (Surabaya: Media Press, 2015), hal. 22

administrasi perlu menguasai dua fase rekayasa kembali. Pertama, proses perbaikan, memfokuskan pada indentifikasi proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan metode alternatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kedua, memikirkan penciptaan ulang yang prosesnya dimulai pelanggan. Sehingga dapat mengubah fokus kerja dari apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.

- c. *Employee Champion*, menjadi penengah antara karyawan dan manajemen untuk memenuhi kepentingan dua belah pihak. Dengan persaingan bisnis yang semakin kuat menyebabkan tuntutan manajemen terhadap karyawan semakin tinggi. Oleh karena manajer lini harus memperhatikan keadaan karyawan yang berkaitan dengan: Pertama, kurangi tuntutan dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan. Kedua, tingkatan sumber daya dengan membantu karyawan mendefinisikan sumber daya baru (dalam dari karyawan) sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi. Ketiga, mengubah tuntutan menjadi sumber daya dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi demand ke dalam sumber daya.
- d. *Change Agent*, menjadi agent perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah.

Keempat hal tersebut merupakan peran dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat meraih keunggulan kompetitif dengan kerja sama dengan manajer lini dan manajer puncak. Keunggulan bersaing akan dicapai dengan tiga strategi yaitu inovasi, peningkatan kualitas serta penurunan biaya.

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

Pengelolaan SDM yang efektif harus diperhatikan agar menunjang keunggulan yang kompetitif dalam pendidikan yang akan diterapkan, karena jika praktik pengelolaan SDM akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci kesuksesan lembaga pendidikan dalam lingkungan sekolah. Strategi pengelolaan SDM akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan rneningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM hingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan sekolah ini merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian.

Untuk meningkatkan daya saing dalam pendidikan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan keahlian dan keterampilan

untuk mempersiapkan SDM dalam promosi jabatan maupun pemecahan masalah yang dihadapi dalam lembaga pendidikan. Peningkatan kinerja ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan dan pengembangan SDM. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam meningkatkan daya saing sangat tergantung pada efektifitas dan efisiensi operasional dan strategi peningkatan mutu yang diterapkan oleh lembaga pendidikan. Flaherty menyebutkan lima tingkat efisiensi dan efektifitas lembaga pendidikan, meliputi restrukturisasi operasi, penurunan biaya operasi, peningkatan kualitas guru, motivasi secara terus menerus dan pengembangan mutu.

Sejumlah *tips* atau strategi manajemen untuk meraih keunggulan kompetitif dalam pendidikan. Peters dan Waterman dalam bukunya *In Search of Excellence* seperti yang dikutip oleh Cahya Suryana mengemukakan tujuh unsur yang didasari oleh 'Model McKinsey-7S' yang harus diperhatikan dalam meraih keunggulan kompetitif yaitu:¹⁹

- a. *Strategi*: perencanaan yang matang untuk mencapai sasaran yang dikenali atau tujuan yang ditetapkan.
- b. *Struktur*: struktur organisasi yang memiliki sifat fungsional dan desentralisasi.
- c. *Sistem*: hal yang biasa dilakukan dalam memproses dan menyampaikan informasi.
- d. *Staf*: kategori orang yang dipekerjakan.
- e. *Style*: bagaimana manajer berperilaku dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- f. *Skills*: keterampilan karyawan melaksanakan tugas.
- g. *Shared Value*: konsep atau nilai yang diinspirasi oleh manajer kepada karyawannya.

Sedangkan menurut Michael Porter dalam Jatmiko mengemukakan pendapat yang sama bahwa SDM merupakan salah satu komponen dan sistem organisasi yang dapat menjadi salah satu keunggulan kompetitif dalam organisasi. Oleh karena itu sebuah organisasi harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan baik melalui proses pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan seperti dibahas sebelumnya.²⁰

¹⁹ <https://csuryana.wordpress.com/2009/05/24/mutu-dan-keunggulan-pendidikan-1/>.
Diakses pada tanggal 26 Maret 2019.

²⁰Jatmiko.Op.Cit., hal. 147

Oleh karena itu organisasi/lembaga pendidikan harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan baik melalui proses pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan.

Keunggulan bersaing berkenaan dengan kemampuan suatu organisasi untuk merumuskan strategi dalam rangka mengeksploitasi peluang yang menguntungkan. Strategi bagi suatu organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.²¹

Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing sangat tergantung pada kualitas SDM. Lako dan Sumaryati mengemukakan bahwa SDM yang berkualitas memiliki empat karakter, yaitu: (1) memiliki *competence* (pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku) yang memadai; (2) *commitment* terhadap organisasi; (3) selalu bertindak secara *cost-effectiveness* dalam setiap aktivitasnya; dan (4) *congruence of goals*, yaitu bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. SDM yang berkualitas merupakan sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) untuk meningkatkan keunggulan bersaing organisasi.²²

Kompetensi SDM yang tercermin pada hasil karya atau kinerja individu yang diciptakan melalui kemampuan (kecakapan) yang dimiliki (meliputi: pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap) akan dapat membedakan antara mereka yang berkualitas baik atau biasa-biasa saja.

Terdapat 2 tantangan yang dihadapi organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing melalui kompetensi SDM, yaitu:

- a. Kompetensi harus berjalan dengan strategi organisasi; dan
- b. Kompetensi perlu diciptakan. Terdapat lima cara untuk menciptakan kompetensi, yaitu:
 - 1) *Buy*. Cara ini dilakukan dengan mengganti SDM yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik;
 - 2) *Build*. Investasi dilakukan terhadap SDM untuk meningkatkan kualitas SDM menjadi lebih baik;

²¹Anoraga, *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007), hal. 47

²²Lako, A dan A Sumaryati, *Optimalisasi kinerja korporasi melalui audit kinerja manajemen sumber daya manusia*, Jurnal: *Usahawan*, No.10 Vol. III. Hal. 23

- 3) *Borrow*. Mencari keluar SDM yang mampu memberikan ide atau gagasan, kerangka kerja, dan alat-alat untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif;
- 4) *Bounce*. Mengeluarkan SDM yang gagal melakukan tugas;
- 5) *Bind*. Mengikat karyawan. Jika organisasi tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan *buy* dan *build* maka akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.²³

Joko menyebutkan bahwa kinerja individu dapat optimal apabila individu tersebut memiliki kompetensi yang handal dibidangnya. Kehandalan kompetensi SDM dapat dibentuk, dimana pembentukannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola SDM ke dalam beberapa spesifikasi kompetensi individu, antara lain: (1) kompetensi pencapaian tujuan, (2) kompetensi pemecahan masalah, (3) kompetensi interaksi terhadap sesama, dan (4) kompetensi *teamwork*. Dengan demikian, sinergi kompetensi masing-masing individu secara bersama-sama akan mengoptimalkan *performance* organisasi secara keseluruhan. Pada akhirnya, peranan kompetensi SDM sangat menentukan kemajuan organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.²⁴

Fungsi SDM sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif akan lebih memberikan manfaat yang besar jika dikelola secara efektif dan efisien. Preffer menyebutkan ada 13 praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan pegawai secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), pemanfaatan dan pelatihan (*Cross utilization and training*), kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*), mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan (*promotion from within*).²⁵

Keselamatan kerja (*employment security*). Employment security untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektivitas yang tinggi

²³Joko, NH (2005), "Urgensi pengembangan SDM berbasis kompetensi," *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 2. Hal.51-54

²⁴Ibid., hal. 55-58

²⁵Preffer, Jiefry, *Producing Sustained Competitive Advantage Through The Effective Management of People*, *Accademy Management Excecutive*, vol9. No. I, 2012 hal. 55-72.

dalam mempekerjakan manusia. Lebih jauh employment security mendorong keterlibatan karyawan karena karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan.

Keselektifan dalam perekrutan (*selective in recruiting*), merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi/lembaga pendidikan untuk meraih keunggulan bersaing. Ini berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang yang tepat, dengan cara yang benar.

Tingkat upah yang tinggi (*high wages*). Organisasi/lembaga pendidikan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian upah atau gaji yang lebih tinggi merupakan salah satu faktor kunci. Tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggung jawab terhadap organisasi. Upah yang tinggi merupakan hal yang paling penting karena akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.

Pemberian insentif (*incentive pay*). Sudah merupakan suatu tendensi bahwa uang sering digunakan untuk memecahkan masalah organisasional. Karyawan dimotivasi oleh faktor-faktor yang melebihi uang seperti pengakuan, jaminan, perlakuan yang adil, dan semuanya memberikan pengaruh yang besar terhadap individu.

Hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), memberikan dua keuntungan yaitu karyawan yang memiliki keinginan terhadap kepemilikan dalam organisasi tempat mereka bekerja, dan adanya konflik yang lebih sedikit antara modal dan tenaga kerja. Penerapan *employee ownership* yang efektif dapat mensejajarkan keinginan karyawan dengan pemegang saham, dengan cara membuat karyawan sebagai pemegang saham juga. Kedua, *employee ownership* menempatkan saham pada karyawan yang cenderung untuk mengambil suatu gambaran jangka panjang organisasi, strategi organisasi, kebijakan investasi, dan manuver keuangan lainnya.

Berbagi informasi (*Information sharing*). Jika sumber daya yang dimiliki organisasi/lembaga pendidikan merupakan sumber keunggulan bersaing, maka sangat jelas bahwa mereka harus memiliki informasi yang dibutuhkan untuk melakukan apa yang diisyaratkan bagi tercapainya suatu kesuksesan. Salah satu alasan yang potensial bagi organisasi/lembaga pendidikan untuk tidak menyingkapkan informasi pada sejumlah besar karyawan adalah terdapat kemungkinan bahwa informasi tersebut akan bocor sampai pada pesaing.

Partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*). Dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional, merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang berhasil, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi pekerja untuk berpartisipasi, dan pemberdayaan dalam pengendalian proses pekerjaan mereka sendiri. Kepuasan karyawan dan produktivitas kerja akan semakin meningkat dengan meningkatnya partisipasi karyawan.

Pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*). Organisasi yang memiliki suatu tim yang kuat dan tangguh, cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungan yang diperoleh pada organisasi yang memiliki self managed team diantaranya adalah berkurangnya pembelian, penugasan karyawan, dan produksi, karena semuanya dapat ditangani oleh tim kerja yang sudah terkelola dengan baik.

Pelatihan dan pengembangan keterampilan (*training and skill development*). Merupakan suatu bagian yang integral dari sistem kerja yang paling baru, merupakan komitmen yang lebih besar terhadap pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan akan memberikan hasil yang positif hanya jika pekerja yang dilatih mendapatkan kesempatan untuk menggunakan keahlian tersebut. Disamping perlunya pelatihan dan pengembangan bagi pekerja dan manajer, juga dibutuhkan perubahan struktur kerja, yaitu dengan memberikan kepada mereka keleluasaan untuk melakukan segala sesuatunya secara berbeda. Pelatihan tidak hanya menunjukkan komitmen organisasi/lembaga pendidikan terhadap karyawan, tetapi juga memastikan bahwa fasilitas akan tetap dilengkapi dengan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tinggi, yang secara lebih spesifik telah dilatih untuk pekerjaan mereka yang baru.

Pemanfaatan dan pelatihan (*Cross Utilization and Cross Training*) Dengan adanya orang yang melakukan pekerjaan ganda, akan memiliki sejumlah keuntungan potensial bagi organisasi/lembaga pendidikan. Dengan melakukan sesuatu lebih banyak dapat membuat pekerjaan yang dilakukan lebih menarik. Adanya keragaman dalam pekerjaan mengijinkan adanya suatu perubahan yang cepat dalam aktivitas, dan secara potensial akan memberikan perubahan kemampuan karyawan untuk berhubungan dengan sesama. Masing-masing bentuk keragaman ini dapat membuat kehidupan kerja lebih menantang.

Kesamaan derajat antar sesama pegawai (*Symbolic egalitarian*). Salah satu hambatan untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan self managed team. Perolehan komitmen dan kerjasama karyawan

merupakan suatu simbol yang memisahkan orang yang satu dan yang lainnya. Sebagai konsekuensinya, bahwa banyak organisasi/lembaga pendidikan terkenal dalam mencapai keunggulan bersaing melalui SDM dengan sejumlah bentuk egalitarianism. Egalitarianism yaitu sejumlah cara untuk memberikan tanda bahwa bagi orang dari dalam organisasi/lembaga pendidikan, maupun orang dari luar organisasi/lembaga pendidikan memiliki kesamaan komparatif. Dapat dicontokan di sini dengan tidak diberlakukannya tempat khusus untuk arena parkir. Egalitarianism ini membuat semua aktivitas dan tindakan berjalan lebih lancar dan lebih mudah, karena tidak adanya perbedaan status. Dalam konteks ini semua orang adalah sederajat.

Tekanan/kompresi upah (*Wage compression*), isu ini sering dipertimbangkan dalam bentuk kompresi hirarkis. Tugas yang saling tergantung dan memerlukan kerjasama sangat membantu untuk menyelesaikan tugas. Kompresi bayaran dengan mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan kerjasama pada gilirannya akan mengarah pada efisiensi.

Promosi dari dalam organisasi (*Promotion from within*), yaitu mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian karena tersedianya kesempatan dan peluang promosi dalam organisasi/lembaga pendidikan bagi para pekerja. Promosi dari dalam pekerjaan akan memberikan fasilitas desentralisasi, partisipasi dan delegasi karena hal ini membantu mempromosikan rasa percaya antar tingkatan hirarki, promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan, dapat diartikan bahwa supervisor bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan upaya bawahannya. Promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan juga menawarkan suatu insentif untuk bekerja lebih baik. Dan memberikan suatu keadilan serta keleluasaan di tempat kerja.

Jadi pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi/lembaga pendidikan untuk meningkatkan keunggulan bersaing harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan, serta dapat mengelolanya secara efektif dan efisien.

C. KESIMPULAN

MSDM adalah manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi seleksi pegawai, penempatan pegawai, pelatihan dan

pengembangan, penilaian kerja, praktek kerja, struktur pekerjaan, melaksanakan prosedur disiplin, motivasi, menyediakan saluran komunikasi, menerapkan kebijakan keamanan, berencana untuk efek, perubahan pada pegawai.

Adapun yang dimaksud dengan keunggulan kompetitif yaitu kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi/lembaga pendidikan lain pada industri atau pasar yang sama.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi/lembaga pendidikan untuk meningkatkan keunggulan bersaing harus benar-benar memperhatikan kualitas dan kompetensi SDM yang dimiliki dengan cara mengelola SDM yang ada untuk dikembangkan melalui proses pendidikan dan pelatihan, serta dapat mengelolanya secara efektif dan efisien.

Ada tiga belas praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi yaitu keselamatan pekerja (*employment security*), perekrutan pegawai secara selektif (*selective in recruiting*), upah yang tinggi (*high wages*), pemberian insentif (*incentive pay*), hak kepemilikan karyawan (*employee ownership*), pembagian informasi (*information sharing*), partisipasi dan pemberdayaan (*participation and empowerment*), pengelolaan tim secara mandiri (*self managed team*), pemanfaatan dan pelatihan (*Cross utilization and training*), kesamaan derajat antar sesama tenaga kerja (*symbolic egalitarian*), tekanan/kompresi upah (*wage compression*), mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan efisiensi melalui kerjasama, dan promosi dari dalam organisasi/lembaga pendidikan (*promotion from within*)

Untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia memerlukan waktu dan proses. Jadi semuanya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Bila tujuan organisasi/lembaga pendidikan telah dicapai, maka keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui sumber daya manusia secara substansial dapat bertahan lebih lama, dan lebih sulit diimitasi oleh pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2007).
- Aviad Pe'er A. *Human Resource based Competitive Advantage: The Case of Motivational Rents* Journal of Entrepreneurship & Organization

- Management .Sauder School of *Business. University of British Columbia.* Canada. Pe'er. J Entrepren Organiz Manag 2016.
- Clint Chadwick dan Adina Dabu Human Resources. Human Resource Management. and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. *Jurnal. Organization Science* Vol. 20. No. 1. January–February 2009.
- Donni. J.P, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana, 2012.
- Gari Desseler, *FundamentalOfHuman Resource Management*, USA: Pearson, 2014.
- Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2015.
- <https://csuryana.wordpress.com/2009/05/24/mutu-dan-keunggulan-pendidikan>.
- Iyal Assagaf, *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Media Press, 2015.
- Jatmiko, RD, *Manajemen Strategi*, Edisi Satu, Jakarta: Salemba Empat, 2004.
- Joko. NH, Urgensi pengembangan SDM berbasis kompetensi, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 2. 2005.
- Kementerian Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahan*, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2005.
- Lako, A dan A Sumaryati , *Optimalisasi kinerja korporasi melalui audit kinerja manajemen sumber daya manusia*, Jurnal: *Usahawan*, No.10 Vol. III.
- Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Manmohan Joshi, *Human Resource Management*, USA: Bookboon, 2013.
- Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba empat, 2010.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan. Pengembangan. Pengompensasian. dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarna Indonesia. 2009.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan. Pengembangan. Pengompensasian. dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarna Indonesia. 2009.
- Philip Kotler, dkk, *Manajemen Pemasaran dengan pemasaran efektif dan Pofitable*, Jakarta: Gramedia Pusat Utama, 2009,
- R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terjemahan Bayu Airlangga (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2008.

- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: Refika Aditama. 2014.
- Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Schuler & Jackson. Terj. Nurdin Sobari & Dwi Kartini. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I dan II .Jakarta: Erlangga. 2010.
- Simamora. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat .Yogyakarta: STIE YKPN. 2009.
- Sjafri Mangkuprawira. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2009.
- Ulrich, Dave,1997, *Human Resources Champion : The Next Agenda For Adding Value and Dlivering Results*, Harvard Business School Press, Boston, Massachustts.
- Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* .Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2009.
- Veitzal Rivai & Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Lembaga: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers. 2011.
- Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Zorlu Senyucel, *Managing the Human Resources in the 21st Century*, USA: Venthus Publishing, 2019.